



# LA “ COMMANDE ” COMME NOUVEAU MARCHÉ DE SERVICES : CRISE OU RENOUVEAU DU PROFESSIONNALISME ?

Elisabeth Campagnac

## ► To cite this version:

Elisabeth Campagnac. LA “ COMMANDE ” COMME NOUVEAU MARCHÉ DE SERVICES : CRISE OU RENOUVEAU DU PROFESSIONNALISME ? : Les leçons de l'expérience britannique. Espaces et sociétés (Paris, France), 2001, 105-106, pp.17-56. halshs-00176110

**HAL Id: halshs-00176110**

**<https://shs.hal.science/halshs-00176110>**

Submitted on 2 Oct 2007

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **LA “ COMMANDE ” COMME NOUVEAU MARCHÉ DE SERVICES : CRISE OU RENOUVEAU DU PROFESSIONNALISME ?<sup>1</sup>**

**Les leçons de l'expérience britannique.**

**Elisabeth Campagnac.**

## **Résumé.**

*En s'inspirant de l'expérience britannique, cet article propose de souligner le lien qui s'établit entre l'émergence de la “commande” comme nouveau marché de services et la crise d'une certaine forme de professionnalisme.*

*Il montre en effet, comment la phase d'élaboration de la commande devient une phase tout à fait critique pour les maîtres d'ouvrage : alors que les choix de conception, de gestion et d'exploitation doivent s'opérer de plus en plus en amont, les difficultés à trancher entre finalités concurrentes et à définir les critères de l'action “ efficace ” s'exacerbent, sous l'effet combiné de la différenciation sociale, de la complexité des exigences, mais aussi des importantes ruptures qui se sont opérées dans les politiques publiques comme dans les modes de financement de la construction. Elles se traduisent par une pression accrue des critères financiers dans l'évaluation des projets.*

*La montée du modèle de service qui s'observe dans la commande ouvre de nouveaux espaces de coopération autour de la gestion des risques et des incertitudes. Mais elle précipite aussi, paradoxalement, la crise du professionnalisme britannique. Sa légitimité, fondée sur l'idéologie du service au client, reposait sur une double séparation censée être à la source de son efficacité : séparation par rapport aux entreprises grâce au découpage séquentiel et temporel des activités ; séparation marquée entre professions grâce à la démarcation entre champs disciplinaires distincts.*

*Or, cette légitimité est aujourd'hui profondément remise en cause, sans qu'il soit aisé de démêler ce qui ressort de l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation, avec le développement, de démarches cognitives, plus tournées vers la recherche de nouveaux modes de résolution de problèmes que vers l'application de méthodes et de savoirs consacrés ; et ce qui relève d'une conséquence de la conception néo-libérale de l'économie.*

## **SUMMARY.**

The aim of this paper is to point out the relationship between the brief stage analysed as a new market of services and the crisis of the professionalism. It is based on the British example.

It underlines how the brief stage has become quite critical for the client : while he has to make his choices related to design, build, manage and operate, earlier in the project, he encounters more and more difficulties to decide between the different purposes and to define the criteria of efficiency to evaluate them. These difficulties are due to different factors : a more complex

---

<sup>1</sup> Paru dans « Espaces et sociétés : projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande », N° 105-106, 2001, pp.17-56

demand due to increasing social differentiation , but also deep breakdowns in public policies and project financing.

The spread of the model of service in the brief stage opens new opportunities to cooperate , face to the rise of risk and uncertainty. But, at the same time, it precipitates the crisis of professionalism. Its legitimacy, based on the client oriented service ideology, used to lay on the separation with the contractors (through the sequential separation between activities) and the separation with the other professions, (though the separation between the different knowledges and disciplines).

But, this legitimacy is to-day threatened, under the influence of the rise of a new “ organisation model ” - with new cognitive approaches, more solving problems oriented – but also as a consequence of neo-liberal approach of economics.

De nombreux facteurs ont contribué au cours de ces dernières années à redéfinir le contexte et les conditions de formulation de la commande. Cet article propose de les analyser à travers deux séries de questionnements :

-La première porte sur l'analyse des processus de formulation et de passation de la commande aujourd'hui. Nous proposons de l'aborder à partir de deux approches : l'une portant sur l'identification des “ dilemmes ” rencontres par les clients –maîtres d'ouvrage, sur différents types de marchés, publics ou privés, à dimension locale ou internationale ; l'autre portant sur l'élaboration des modes de résolution des problèmes, et sur les formes d'interaction qu'elle mobilise avec d'autres acteurs du projet . Ces différents aspects nous permettent en particulier de considérer la commande comme un nouveau marché de “ services ” .

-La seconde consiste à nous interroger sur la portée de la commande comme facteur d'innovation, à travers les relations qu'elle entretient notamment au bouleversement des formes d'organisation de projet “ classique ” dans ses formes sociales, gestionnaires et cognitives. Nous nous intéresserons, de ce point de vue, à la fois aux limites et au regain d'intérêt que suscite le “ professionnalisme ”, à la fois comme forme sociale, cognitive et gestionnaire.

Sur tous ces points, nous mobiliserons les résultats d'un ensemble de travaux comparatifs que nous avons pu mener sur différents types de marchés de construction en France et en Europe. Toutefois , dans les limites imparties à cet article, ce sont sans doute les leçons de l'expérience britannique qui nous permettent d'aborder le plus aisément la question de la crise ou du renouveau du professionnalisme.

## **I. CRISE, RISQUES ET INCERTITUDE : LES TRANSFORMATIONS DES CONDITIONS DE LA COMMANDE.**

Dans cette perspective, nous proposons d'analyser le travail de formulation de la “ commande ” comme l'enjeu et l'objet d'un nouveau “ marché ” de services qui se cristallise autour de la phase la plus “ disputée ” de l'organisation de projet, en même temps que la plus entachée d'incertitude.

D'une manière générale, l'activité de construction a toujours comporté une composante " services " en liaison avec la part aux études et à la conception dans l'organisation de la production. Toutefois, le phénomène marquant de ces quinze dernières années tient à l'importance que tend à revêtir la phase de formulation de la commande dans l'ensemble de la " chaîne de valeur " de la maîtrise d'ouvrage.

Nous suivons volontiers A.Orléan (1986) 1986)<sup>2</sup> lorsqu'il envisage l'incertitude comme la difficulté à définir les critères auxquels doit satisfaire une action "efficace" et par l'incapacité à engendrer une représentation stable du futur. <sup>3</sup> Pour A.Orléan, trois types de situations apparaissent particulièrement génératrices d'incertitude: les conflits, l'invention et la transformation des " normes " sociales.

Les questions auxquelles sont confrontés les maîtres d'ouvrage relèvent de ce troisième élément. La transformation des normes sociales s'entend aussi bien des exigences à l'endroit du produit final et de sa valeur d'usage que de l'adéquation des processus mis en œuvre par rapport à l'ensemble des objectifs et des finalités du projet ; Or, ces exigences se diversifient très largement , évoluent sous l'effet des transformations sociétales. De fait, les maîtres d'ouvrage sont confrontés à une forte hétérogénéisation des pratiques sociales, mais aussi à une imprévisibilité des comportements de la " clientèle " qui rend de plus en plus problématique la représentation de " segments de marché " stabilisés et homogènes .

Dans le même temps, les maîtres d'ouvrage ont à faire face à une réglementation technique, fonctionnelle et juridique de plus en plus complexe, qui participe, sinon directement à la transformation des normes sociales, du moins de leurs modes de régulations.

Par ailleurs, la difficulté qu'éprouvent les maîtres d'ouvrage à définir les critères auxquels doit satisfaire une action "efficace" ne peut se concevoir, dans le secteur de la construction, indépendamment des importantes ruptures qui se sont opérées dans les modes de financement comme dans les politiques publiques.

En effet, les incidences de ces transformations ne sont pas nécessairement univoques ;

- ***Le marché du logement social :les limites du compromis keynésien et la difficulté de définir de nouveaux critères de l'action " juste " et " efficace " ;***

Ainsi, sur le marché du logement social en France, au début des années 1980, dans une période de crise marquée par la désolvabilisation des ménages, la perte d'efficacité des aides publiques , (associée à la réforme du financement du logement ),la hausse des taux d'intérêt et la désinflation, chaque nouvelle opération locative pour un maître d'ouvrage social, représentait un risque commercial et financier accru. Pour y faire face, les maîtres d'ouvrage étaient donc conduits à renforcer leurs exigences tant

---

<sup>2</sup> Orléans A. (1986) " Les conventions dans la logique .....; " in Salais R. et Thévenot L. Eds : " Le travail : marché, règles, conventions" Paris Insee- Economica, p. 219-238.

<sup>3</sup> S'inspirant de Keynes, il soutient alors que l'incertitude entraîne la nécessité de règles conventionnelles dans la formation des anticipations. Dans la mesure où il n'existe pas de "base solide de prévision rationnelle", la convention renseigne les acteurs sur ce qui constitue, dans une période donnée, les formes de production et d'échange. Elle consacre l'expérimentation heuristique d'un certain type de rapports de production. En ce sens, elle constitue davantage un pari sur l'avenir et juge le réel selon la conformité à ce schéma.

à l'égard du produit-bâtiment –choix d'une localisation plus " urbaine ", d'une élévation du niveau de qualité des prestations, - qu'à l'égard du processus de conception – réalisation : ils attendaient, en particulier de leurs concepteurs, la recherche d'une certaine qualité architecturale associée à la capacité d'en estimer et d'en maîtriser les coûts.

L'un des effets " paradoxaux " de la réforme du financement du logement de 1977 en France était de traduire, au niveau des stratégies et au niveau des attentes de la " valeur d'usage " du produit, un divorce croissant entre les logements locatifs, destinés à demeurer dans le patrimoine du maître d'ouvrage, et les logements destinés à la vente. Les premiers faisaient l'objet d'un accroissement d'exigences de qualité, tandis que les seconds étaient plus facilement soumis à un déshabillage des prestations (au premier rang desquelles la diminution des surfaces habitables) pour entrer dans les prix de marché de la clientèle sociale visée : la montée des contraintes " commerciales " et gestionnaires poussaient les premiers vers la recherche d'une clientèle " stable " ainsi que vers la maîtrise des coûts d'exploitation future des logements locatifs. Ce " choix " pouvait conduire les maîtres d'ouvrage à élever leurs investissements en prestations de qualité alors même que leurs contraintes financières se faisaient plus serrées. <sup>4</sup>

Chez les seconds, la marchandisation du logement destiné à des ménages aux revenus relativement modestes, semblait bien jouer, à l'inverse , relativement en défaveur de la qualité. Ainsi, conçue pour accompagner la poursuite de la croissance, en autorisant une partie des couches sociales, aux revenus relativement modestes, à accéder à la propriété (avec les prêts PAP) et en réservant le bénéfice des aides au logement social locatif aux plus démunis (avec les PLA) , la réforme de 1977, en France, va se traduire avec la crise des années 1980, par l'explosion du montant des aides à la personne, et par leur orientation privilégiée vers des missions assistancielles plutôt que vers un soutien affirmé à l'économie. <sup>5</sup> En d'autres termes, la croissance de la part des aides publiques s'accompagne de la perte de leur efficacité.

La *crise du financement public* apparaît donc comme un premier critère de transformation de la commande. Toutefois, l'une des conséquences de la Réforme du financement du logement social , au début des années 1980 est de sensibiliser les maîtres d'ouvrage à la qualité pour répondre aux préoccupations de gestion.

La crise des politiques publiques keynésiennes ou la crise de l'Etat-Providance, ne se réduisent pas à leur équation économique. Comme le souligne P.Rosanvallon,<sup>6</sup> cette crise implique et révèle aussi, plus largement, le changement du rapport de la société à elle même, telle qu'elle se manifeste à travers les formes que prend la question sociale et les traitement qu'elle reçoit, via les formes de solidarité ; <sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Campagnac, 1985 " Le marché du petit collectif : les nouvelles stratégies des acteurs de la construction

<sup>5</sup> Campagnac E.(1985) : op.cité

<sup>6</sup> Rosanvallon P. : " *La crise de l'Etat –Providence* " Editions du Seuil, Paris, 1981, 1984,1992

<sup>7</sup> Dans "Les Métamorphoses de la question sociale", R.Castel (1995)<sup>7</sup> nous fait mesurer, à la fois la constance et la profonde transformation des termes dans lesquelles se pose le problème de "nouvelle question sociale" Constance, parce qu'à travers la "question sociale", c'est bien la capacité d'une société à conjurer le risque de sa fracture, en résolvant l'énigme de sa cohésion qui est en jeu . Mais profonde transformation parce que le risque d'éclatement qui menace la

Elle implique et révèle également des changements culturels, qui se manifestent notamment par de nouvelles attitudes culturelles, telles que des exigences plus marquées à l'égard de la qualité et de la différenciation des produits et des services, une élévation du niveau des connaissances, ou encore la volonté d'une plus grande autonomie des individus, notamment par rapport à l'Etat.<sup>8</sup>

Ce sont ces différents aspects qui sont ainsi imbriqués autour de la question du logement social. Mais il est clair que les formes aiguës qu'y a pris la crise de la production du logement social, au cours de ces dernières années, traduit l'ampleur de la crise des formes de solidarité.

### ***La solution néo-libérale britannique : mythe et réalités de l'économie de "marché"***

L'intérêt de la comparaison entre la France et le Royaume Uni illustre deux modalités différentes de sortie du compromis keynésien. En effet, en s'inspirant des thèses de Hayek et des influences monétaristes, le gouvernement de Margaret Thatcher affirmait que son objectif principal était de couper de limiter le champ d'action de l'Etat – Providence, en coupant dans les dépenses publiques. Les politiques des gouvernements conservateurs visaient à rompre autant avec les dimensions de l'Etat protecteur que de l'Etat assurantiel poursuivant une fin de justice redistributive, susceptible de justifier son action.<sup>9</sup>

Sur le premier point, il s'agissait de s'éloigner d'une conception de la protection universelle, et de donner une plus grande importance à l'auto-prévoyance et à la responsabilité individuelle. (Ainsi, par exemple, des obligations nouvelles ont été attachées en échange des allocations versées aux demandeurs d'emploi). A cela s'adjoint l'importance accordée aux politiques fiscales dans la "redistribution des richesses" (par le biais des vouchers), dans la lignée des idées de Milton Friedman.<sup>10</sup>

Sur le second point, Il s'agissait, dans le même temps, d'encourager les acteurs privés à organiser et à gérer le "welfare state", en favorisant une "citoyenneté" indépendante. La perspective libérale qui anime le gouvernement conservateur se traduit par tout un ensemble de "dérégulations" qui se présentent comme des alternatives au modèle keynésien. Aux rigidités de l'Etat redistributeur, sont opposées les vertus des mécanismes du marché, et d'étendre les relations marchandes y compris à la sphère du social.

Elle situe dans le même temps la manière dont se redéfinissent les termes de la commande et la nature des dilemmes auxquels elle est confrontée.

Le conflit entre finalités concurrentes apparaît avec les réformes du financement du logement lancées par le gouvernement conservateur : celle-ci connaît deux grands moments, avec le Housing Act de 1980-consacrant le "Right to Buy" puis le "Housing Act Tenant's Choice" de 1988<sup>11</sup>. L'objectif du Housing Act de 1988 est de diminuer la

---

société n'est plus tant le "paupérisme" que la "désaffiliation", cette forme nouvelle d'anomie qui s'opèrent sur fonds de protection.

<sup>8</sup> Logue J. " *The welfare state : victim of its success* " 1979

<sup>9</sup> Rosanvallon P. " *L'Etat au tournant* " in Lenoir R. et Lesourne J. " Où va l'Etat ", 1992, Le Monde Editions, pp. 62-73

<sup>10</sup> Arthur Laffer (1979) " *The economy of tax revolt* " (in Combes)

<sup>11</sup> Campagnac E. " *La production du logement social au Royaume-Uni* " Plan Construction et Architecture, 1992.

part de financement public, tout en favorisant l'accès à la propriété et l'accès du logement aux plus défavorisés (la notion de "special needs remplaçant celle de "general needs" qui avait prévalu dès l'entre deux guerres). Elle contribue à placer la commande devant une série d'objectifs à tout le moins contradictoires .

Mais le paradoxe de la solution néo-libérale britannique n'est-il pas de reposer, dans la réalité, sur une intervention massive de l'Etat au nom des vertus de "l'économie de marché"? N'est-il pas aussi d'avoir imposé dans les faits non pas la décentralisation supposée du marché, mais bien la concentration sans précédent du pouvoir , notamment pour contourner le pouvoir des Travailleurs au niveau des collectivités locales ? Ainsi, par exemple, en confiant à des agences privées spécialisées, les Housing Associations, la responsabilité de la construction du logement social que détenaient traditionnellement les collectivités locales, et en plaçant ces agences sous la coupe d'un organisme centralisé, la Housing corporation. Celle ci fonctionne sous la quasi-tutelle du Ministère de l'économie et du budget britannique. La Réforme du financement du logement illustre parfaitement à tout le moins ces "paradoxes" de l'économie néo-libérale. ( Mettre ici Perkin).

Il n'en demeure pas moins que cette orientation débouche, elle aussi, sur les mêmes difficultés à définir les critères auxquels satisfaire une " action efficace ", même si ces difficultés sont masquées derrière la prolifération des mesures et des procédures accompagnant la définition des choix, des objectifs et des finalités. La multiplication des formes de rationalité procédurale cache difficilement l'incomplétude fondamentale de la commande.

### ***Vers un nouveau régime d'accumulation fondé sur le développement des services financiers ? L'impact sur les marchés de la construction.***

- Présentant une connotation fortement idéologique dans le cas du logement social ou de la privatisation des services publics, la conception néo-libérale de l'économie de marché n'a cependant pas été sans incidences réelles sur les modes de financement de l'économie et sur les marchés de la construction. Ce phénomène s'est manifesté avec une ampleur toute particulière au Royaume-Uni, mais il ne s'est pas moins produit aussi en France. Dans les deux pays, la transformation du système financier est menée par les Etats, de manière particulièrement rapide voire brutale au Royaume-Uni ( avec le fameux " Big Bang " de 1986) ; mais de manière radicale également en France.

En France, la " modernisation " <sup>12</sup> du système financier consiste à passer d'une " économie de l'endettement " à une " économie de marchés financiers ", c'est à dire, à substituer au système de financement traditionnel par recours au crédit bancaire (qui signifie ensuite endettement des banques auprès de la Banque centrale et gestion administrative du taux d'intérêt et du volume de crédits accordés) un système de financement par le biais d'émissions de titres. Deux facteurs jouent un rôle décisif dans l'impulsion donnée à la " modernisation " du système financier : c'est d'une part la recherche par les Pouvoirs Publics des moyens de financer les déséquilibres

---

<sup>12</sup> Le terme de " modernisation " est consacré par le rapport de la Commission Pérouse de septembre 1980 sur " la modernisation des méthodes de cotation et de conservation des valeurs mobilières "

financiers.; c'est d'autre part, le rôle joué par la concurrence internationale.<sup>13</sup> Le développement des marchés financiers est donc profondément lié à la question du financement du déficit public.

Trois leviers importants seront utilisés en France : l'ouverture du marché financier (vec la création du MATIF en 1986 et du MONEP en 1987),<sup>14</sup> la diversification des produits traités,<sup>15</sup> la création de nouveaux instruments d'épargne qui visent à inciter les épargnants à accroître le volume de leurs placements à moyen long terme.<sup>16</sup>

Cette transformation du système financier va rapidement entraîner une explosion des masses financières .<sup>17</sup>

La " modernisation " du système financier joue désormais un rôle majeur dans le financement de l'économie : elle transforme les méthodes de financement et de gestion de la dette publique, elle banalise le financement des entreprises privées. Mais elle a aussi, un impact important sur les changements dans les modalités de financement de l'immobilier.

Toutefois, ce qui se passe en France est sans commune mesure avec l'ampleur des transformations du système financier aux Etats-Unis et au Royaume-Uni , qui vont être à l'origine de la " déréglementation " financière internationale. L'acte symbolique fondateur, du côté britannique, est l'abolition du contrôle des changes. Cette libéralisation financière, permettra, en particulier, de développer de manière exponentielle les flux des investissements directs à l'étranger.<sup>18</sup>

Dans ces deux pays, la transformation financière revêt une rapidité et une ampleur qui les démarque très nettement de leurs homologues européens.<sup>19</sup>

Dans le cas britannique, la thèse défendue par R.Farnetti et I.Warde est que Margaret Thatcher placée devant un système productif suranné et incapable d'engendrer de nouveaux gains de productivité a orienté ses choix vers un nouveau régime

---

<sup>13</sup> La réforme de la Bourse est un moyen de lutter contre le déclin de la place financière de Paris.

<sup>14</sup> MATIF : Marché à terme des instruments financiers

MONEP : Marché d'options négociables à Paris. Les marchés d'options négociables permettent à la fois de spéculer et de se couvrir contre le risque.

<sup>15</sup> Avec la création :

-de différents types d'obligations ( à taux fixe, à taux variable, à bons de souscription d'action, à coupon zéro), mais – des organismes de placement collectif en valeurs mobilières en 1988, avec son corollaire la création des fonds communs de créance et avec la titrisation qui consiste à transformer en valeurs mobilières des paquets de créances détenues par les établissements de crédits. Il traduit la part croissante des titres dans le financement de l'économie.

<sup>16</sup> C'est l'objet de la loi Monory de 1978 avec les Sicav et des FCP, remplacés en 1983 ( avec la création des comptes épargne en actions)) .

C'est également l'objectif des PER ( plans d'épargne retraite) et des PEP ( plans d'épargne populaire).

<sup>17</sup> En France, la capitalisation en actions est multipliée par 9 et celle en obligations par 5 entre 1982 et 1991 .

<sup>18</sup> Julius D. " *Global companies and public policy : the growing challenge of foreign direct investment* ", Royal Institute of foreign Affairs , Londres, 1996.

<sup>19</sup> Ainsi, le rapport entre la capitalisation boursière et le produit intérieur brut en 1996 s'y établit respectivement à 132% et 104% , comparé aux 37% de la France ou au 28% de l'Allemagne. selon le rapport annuel Fédération internationale des Bourses de valeur.



d'accumulation fondé sur le développement privilégié des services financiers.<sup>20</sup> Londres devient la place centrale des marchés monétaire et financier des eurodollars, et attire les investissements américains soucieux de contourner la réglementation fédérale tâtilonne en matière d'activité bancaire.

- Cette financiarisation de l'économie va avoir d'importantes implications sur le secteur de la construction: d'une part, elle suscite de nouveaux marchés immobiliers, fortement spéculatifs, autour de la concurrence que se mènent les grandes capitales européennes: Londres en sera l'un des principaux sièges; D'autre part, elle attire les professionnels de l'investissement vers les marchés immobiliers – avec l'importance prise par les fameux fonds de pension anglo-saxons.

-  
La part croissante qui leur revient dans le financement de l'immobilier, souvent avec un caractère spéculatif affirmé, n'est pas sans incidence sur la formulation de la commande: elle contribue à déplacer la logique de gestion des bâtiments vers une logique de gestion d'un produit financier. Les règles de formulation de la commande en sont profondément modifiées. En particulier, cette période se caractérise par la montée en puissance des critères financiers dans la hiérarchie des critères mobilisés pour apprécier "l'action efficace". L'ampleur de la crise immobilière qui va en marquer durablement le secteur dans le courant des années 1990 en situe, bien entendu, les limites.

Toutefois, nous avons pu noter des différences de stratégies entre les investisseurs institutionnels – plus portés sur la consolidation de la valorisation du bien – et les promoteurs privés, souvent beaucoup plus portés sur la spéculation et sur la recherche d'une rentabilité à court terme, dans le contexte de boom immobilier de la seconde moitié des années 1980.<sup>21</sup> Il n'en demeure pas moins que les échelles de temps et les critères mobilisés pour se représenter la valorisation d'un bâtiment comme produit immobilier et financier se transforment. Ces évolutions sont favorables à l'apparition de nouveaux types de professionnels, notamment dans le domaine du "value engineering")

Elle attire la venue de nouveaux professionnels dont l'offre de services porte sur la "rationalisation" des règles d'évaluation du comportement de la "valeur" des investissements et des "critères" de sélection des projets. Autrement dit, ils tentent d'intégrer dans le champ de la rationalisation cette partie de l'activité – les finalités – assimilable à celles dans laquelle A.Smith voyait la manifestation des intérêts et des passions. Ils marquent profondément la formulation de la commande sur ces marchés immobiliers privés. Du côté de la maîtrise d'ouvrage, la recherche de la compatibilité des programmes avec les critères financiers devient une contrainte de plus en plus prégnante.

Toutefois, l'action des maîtres d'ouvrage ne peut absolument pas s'y réduire. Ils se trouvent, en effet, confrontés à des dilemmes d'une plus grande complexité.

***Montée et gestion des risques sur les grands projets : le développement du partenariat public-privé, et les formes d'hybridation dans le contexte de la mondialisation.***

---

<sup>20</sup> R.Farnetti et I.Warde : " *Le modèle anglo-saxon en question* ", Paris Economica, 1997.

<sup>21</sup> Ball, Campagnac, Giallocosta, 1992

L'accroissement de cette complexité peut être illustré à partir du cas des grands projets publics à financement privés.<sup>22</sup>

L'intérêt qu'offrent ces grands projets, du point de vue des transformations de la commande, est multiple :

D'une part, en effet, ils s'inscrivent dans le contexte de la mondialisation : la réalisation de l'infrastructure comme équipement physique mobilise déjà d'importantes ressources matérielles et immatérielles à une échelle transnationale. Lancé par des gouvernements, ces projets ne peuvent être réalisés sur les fonds publics et reposent au contraire sur le recours important à des financements privés.

D'autre part, il est rare, sur ces grands projets, que la commande ne porte que sur la réalisation. Elle englobe généralement la délégation du financement et de l'exploitation des biens et des services associés, à un ensemble de partenaires, publics ou privés, le plus souvent selon les formules consacrées de la concession ou du B.O.T ou du B.O.O.T (Build operate transfer ou Build own operate transfer). Ces formules peuvent connaître différents types de variantes.

Elles consistent, généralement, à confier à des opérateurs privés non seulement la réalisation et l'exploitation de l'ouvrage mais aussi le montage financier, les investissements et la conception du projet, pour une durée d'exploitation susceptible d'assurer la rémunération des capitaux investis, tout en veillant à la qualité de l'ouvrage et du service associé, de ses spécifications, des conditions de sa prestation.

L'une des particularités britanniques tient – paradoxalement - à la manière dont, comme l'a formalisé très tôt A.Smith, les infrastructures, et en particulier les infrastructures routières, sont considérées comme relevant du " bien commun " et ne peuvent être le support d'un service marchand , tel que le péage. Aussi la situation la plus courante a continué de reposer, jusqu'à ces toutes dernières années, sur le principe d'un péage " fictif " ( shadow tolls) dont le calcul permet de définir la somme que le commanditaire public alloue à son ou ses opérateurs privés.

Quoiqu'il en soit, toutes ces évolutions se traduisent par la présence de nombreux acteurs (investisseurs privés, réseaux bancaires, constructeurs, fournisseurs, exploitants) et par le renforcement de leur interdépendance . Ils se traduisent aussi pour le commanditaire comme pour l'ensemble des acteurs, par des conditions nouvelles dans la prise et la gestion des risques.

L'examen comparé de divers grands projets lancés dans la seconde moitié des années 1990 montre que chacun d'eux combine :

- une diversité de risques : risque commercial, risque financier, risque économique, risque technologique.
- Une diversité de hiérarchies possibles dans les risques, selon les configurations organisationnelles et la conception des architectures contractuelles : risque du client-concédant, risque du concessionnaire, risque de l'entrepreneur peuvent varier considérablement.
- Une interdépendance renforcée entre l'ensemble de ces risques.

---

<sup>22</sup> Nous nous centrerons ici sur les grands projets d'infrastructure qui réalisés dans la perspective de l'unification du marché européen :

Groupe BAGNOLET (Bonke S, Campagnac E, Micelli E, Stanghellini S, Syben G, Winch G, coordonnateur) " *Les grands projets en joint venture en Europe* " Plan Construction et Architecture, University College London (coordination), 1998

Le “ risque –projet ” proprement dit , que l’on peut définir, à la suite de V.Giard comme “ la possibilité qu’un projet ne s’exécute pas conformément aux prévisions de date d’achèvement, de coût et de spécifications ” en paraît renforcé.<sup>23</sup>

## **II. LA COMMANDE COMME SUPPORT DE NOUVELLES ACTIVITÉS DE SERVICES. VERS L’ÉMERGENCE D’UN MODÈLE “ COOPÉRATIF ” ?**

L’ exemple des grands projets internationaux permet alors de faire le lien avec notre deuxième question : au regard de la montée de ces incertitudes et de ces risques, la commande est-elle aujourd’hui le support de nouvelles activités de services , voire l’objet et l’enjeu d’un nouveau marché de services ?

La vertu heuristique des grands projets internationaux est de soulever cette question en la greffant sur l’hypothèse d’une nouvelle forme de “ rationalité ” à partir de laquelle redéfinir “ l’action efficace ”, autour de la recherche de nouveaux modes de résolution des problèmes et de nouvelles formes de “ coopération ”.

Passant en revue la littérature anglo-saxonne sur la “ gestion de projet ” , G.Winch note la forte évolution des approches mobilisées sur la question. Si la “ gestion de projet ” a représenté l’une des disciplines clés du management dans les années 1960, force est de reconnaître qu’il a connu rapidement , dans les années suivantes, une dévalorisation relative<sup>24</sup> . En effet, il perd son caractère “ stratégique ” ( au sens donné alors à l’époque au concept de stratégie ) pour s’aligner davantage sur une panoplie d’outils opérationnels et techniques , autour des fonctions de planning et de contrôle. En d’autres termes, nous dirions que la “ gestion de projet ” s’enlise dans une conception normative et procédurale de la représentation de l’efficacité.

Ce constat rejoint celui de C.Navarre<sup>25</sup> lorsqu’il retrace l’émergence, puis la crise du paradigme nord-américain de la gestion de projet, qui débouche alors sur le “ modèle standard ” anglo-saxon. Schématiquement, ce paradigme repose sur une démarche séquentielle, obéissant à une rationalité mécanique, à base de règles et de procédures très formalisées, tournées vers une optique de planification- contrôle. Comme le rappelle C.Navarre, en s’appuyant sur les travaux de Davidow et Malone,<sup>26</sup> le “ modèle standard ” anglo-saxon condense les principes hérités de deux modèles majeurs d’organisation industrielle :

- le “ modèle anglais ” d’organisation industrielle fondé sur les principes de division du travail, de la spécialisation et de la mécanisation. Le caractère standard est attendu ici des effets de la mécanisation sur le travail ;<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> Giard V. “ *Les gestions du risque dans les projets* ” in Giard V, Midler Ch ; “ Pilotages de projet et entreprises. Diversité et convergences ” Paris, Economica (1993)

<sup>24</sup> Winch G. “ *30 years of project : what have we learned ?* ” Building and Architecture Management , 1996.

<sup>25</sup> Navarre Ch. “ *Pilotage stratégique de la firme et gestion de projet : de Ford et Taylor à AGILE et IMS* ” in Giard V. et Midler Ch. ” (1993) op.cité

<sup>26</sup> Davidow W.H et Malone M.S “ *The virtual corporation : structuring and revitalizing the corporation for the 21st century* ” Harper Collins Corporation

<sup>27</sup> Nous verrons que ce modèle ne correspond pas à celui observé dans la construction.

- le “ modèle américain ” fondé sur l’idée d’une standardisation des produits et l’interchangeabilité des pièces la plus large possible. La standardisation porte ici sur le produit et la réduction progressive des types de produits fabriqués.

Il leur adjoint une sorte de “ bouillon de culture ” constitué de tous les savoirs accumulés dans diverses professions dans lesquelles le cœur de l’activité est faite de “ projet ” . On y trouve des outils de planification et d’ordonnancement , des techniques d’estimation des coûts, des répertoires-types d’estimation des coûts.

Mais “ *chacun vit dans un splendide isolement convaincu de l’extrême singularité de son expertise.* ”

En d’autres termes, ce que souligne C.Navarre c’est que, à travers les différents contenus donnés à la notion de “ gestion de projet ”, se lisent des évolutions dans les “ paradigmes ” mêmes de l’efficacité –

Il convient alors de considérer ces évolutions dans la gestion de projet , sous l’angle de la liaison éventuelle que l’on peut établir entre l’émergence de nouveaux “ paradigmes de l’efficacité ” et l’émergence de nouvelles activités “ de services ” tournés vers la commande.

### ***Chronologie de la crise de l’organisation de projet classique .***

Il est à cet égard, important, de revenir sur les différents types de marchés que nous avons évoqués au départ, et de les saisir aussi, à présent dans leur dynamique temporelle, dans une sorte de “ chronologie ” de la “ crise ” de l’organisation de projet classique. Les formes et la “ périodisation ” varient bien entendu, largement d’un pays à l’autre.

Traditionnellement, le secteur de la construction se caractérise, en effet, par :

*-la longueur de son cycle de production et son découpage en de multiples phases, dont chacune relève d’agents économiques distincts, obéissant à des logiques différentes. La construction relève d’une “filière éclatée”.*

*-le caractère linéaire, séquentiel et hiérarchique du système de relations qui régit traditionnellement l’intervention des multiples intervenants, de l’amont à l’aval.*

*et surtout la séparation marquée entre la conception du produit -bâtiment et la conception de sa réalisation.* La première concerne traditionnellement les architectes et l’ingénierie; la seconde concerne davantage les entreprises.

Or, le phénomène massif des années 1980 est bien, partout, la remise en cause de ce découpage , qui est à la fois un découpage “ fonctionnel ” au sens d’un rapport social de division du travail, de la conception à la réalisation , et un découpage par “ spécialités ” voire “ monopoles ” de “ professions ” à la fois alliées et concurrentes.

Soulignons, en effet, que le raisonnement par “ fonctions ” plutôt que par “ professions ” est propre à la France et absolument unique en Europe. Il s’exprime à travers le concept de “ maîtrise d’œuvre ”, qui n’a pas d’équivalent dans les autres langues. Ceci ne veut pas dire que les activités visées dans ce concept n’existent pas ailleurs. Elles existent, mais sont appréhendées le plus souvent par une autre approche , en termes de “ professions ”.

Néanmoins, on peut considérer que généralement, le “ projet ”, comprend 5 étapes majeures , après l'étape 0 qui est celle de la formulation de la demande du client .<sup>28</sup>

En nous appuyant sur les différents travaux que nous avons pu réaliser, et sur l'analyse des différentes réformes et réglementations qui régissent les “ relations entre les acteurs ” aussi bien en France que dans les autres pays d'observation des grands projets<sup>29</sup> nous pouvons avancer l'hypothèse que c'est aujourd'hui l'interface entre les phases A et B et la phase 0, ainsi que l'interface entre les phases C et D et la phase 0 qui constituent les interfaces les plus stratégiques du projet.

Ce phénomène est relativement nouveau, car cette étape initiale, 0 est généralement considérée comme une étape à part : elle constitue la fonction propre du client, son domaine réservé. Nous avons appelé cette étape : le *process client*.

Les étapes A et B désignent les deux grandes phases d'études et de prestations d'architecture et d'ingénierie : elles sont traditionnellement du ressort des professions qualifiées et certifiées pour exercer ces fonctions.

Les étapes C et D désignent les phases de travaux, et sont traditionnellement du domaine des entreprises.

- L'importance généralement portée à cette étape 0 demande à être resituée dans une dynamique temporelle. En effet, l'un des intérêts de l'examen des marchés de la construction sur longue période, est de montrer que cette interface entre la commande et l'organisation de projet a eu tendance à se redéfinir, entre le début des années 1980 et la fin des années 1990.

---

<sup>28</sup> -a) l'étape A ou l'étape de la définition symbolique du produit à construire : *définition* de ses caractéristiques architecturales, de ses qualités d'usage, ses performances techniques, de ses contraintes économiques, de son cycle de vie.

-b) l'étape B ou l'étape de la *description et de la spécification détaillées* du produit. Cette étape s'achève traditionnellement par l'élaboration des documents d'appels d'offres pour la consultation des entreprises.

-c) l'étape C ou l'étape de la réalisation du gros-oeuvre, c'est à dire de la *structure*. C'est la partie qui nécessite l'investissement capitalistique relatif le plus important du travail de chantier. C'est sur cette activité que se concentrent généralement les grandes entreprises. Quand elles interviennent en entreprises générales, elles lui adjoignent la coordination de tous les corps d'état.

- d) l'étape D, ou l'étape du *second -oeuvre*, qui rassemble les corps d'état techniques et non techniques Elle rassemble un grand nombre d'entreprises beaucoup plus petites, souvent des entreprises artisanales, généralement en position de sous-traitance.

- e) l'étape finale ou l'étape de fonctionnement et d'exploitation du Bâtiment, non incluse également dans le processus de production pour les mêmes raisons que l'étape du *process client* . Elle appelle d'ailleurs les mêmes remarques sous l'angle de son rôle décisif aujourd'hui.

<sup>29</sup> Voir à ce propos le numéro spécial de *Building research & informations*, 2000 , 28 (2) 2000 (Winch éd) consacrés à la publication des travaux du groupe Bagnolet sur ce thème : “ The Construction business systems in Europe ” , et en ce qui concerne la France Campagnac E : “ *The contracting system in France : actors and institutions* ” ( dans ce numéro)

Cf aussi Campagnac E : “ *Marché , droit et concurrence : les enjeux de la réforme du code des marchés publics* ” in Annales des ponts et Chaussées, 1997.

- La première hypothèse que nous défendrons est celle d'un déplacement diachronique et chronologique des attentes de la demande vis à vis de deux formes de coopération, selon un axe vertical ou horizontal, au regard de la nature des dilemmes rencontrés par la maîtrise d'ouvrage.

On a vu, en général se succéder deux grandes étapes depuis le début des années 1980, que l'on peut ainsi dégager, de manière quelque peu idéal-typique (sur la base d'une corrélation entre modalités du financement, nature des contraintes, représentations de l'efficacité, formes de concurrence, stratégies d'acteurs) :

- Une première période – qui va grossièrement de la seconde moitié des années 1970 à la fin des années 1980- tend à souligner l'importance de la coordination "verticale", de l'amont à l'aval du processus, et à situer des gains d'efficacité dans une gestion plus intégrée du "cycle de production". Le dilemme essentiel, en termes de représentation de l'efficacité, est de parvenir à gérer la variété sous contrainte de coûts. De ce point de vue, tous les efforts se déplacent vers l'interface stratégique qui est celle de l'articulation entre conception et réalisation, ou plus exactement entre conception du produit et conception de sa réalisation. L'enjeu majeur est de passer d'une organisation tendue vers la standardisation à une organisation capable de répondre à la variété accrue de la demande et des marchés. La compétition se mène alors essentiellement par les coûts et la différenciation des produits.

- Une seconde période- qui se développe à partir des années 1990 – tend à déplacer l'accent sur les gains d'efficacité attendus d'une "coordination horizontale". Deux niveaux apparaissent ici stratégiques : le niveau de la "conception" où la coordination horizontale signifie la mise en commun d'informations à partir des démarches d'architecture, d'ingénierie et d'économie ; le niveau de l'ordonnancement, de la planification et de la coordination des tâches et des activités de réalisation. En effet, l'attente d'une réponse transversale entre les différentes composantes de la conception semble prendre le pas, dans l'ordre des préoccupations, sur l'articulation entre la conception et la réalisation, qui avait été l'un des leit-motiv pour améliorer l'efficacité de l'industrie de la construction dans les années 1980.<sup>30</sup> Dans le même temps, ne tend-elle pas à s'accompagner d'une nouvelle division du travail ou d'une nouvelle polarisation interne aux métiers de la conception, entre les phases d'assistance et de conseil au client, aujourd'hui privilégiées et très disputées entre les acteurs, et les phases d'assistance et de suivi à l'exécution ?

Du point de vue des formes sociales, on peut dire que le premier modèle reposant sur l'extension amont de l'intervention des entreprises, au cours des années 1980, apparaît plutôt associé à une orientation vers la gestion intégrée des processus, centrée sur l'importance de l'interface entre la conception et la réalisation<sup>31</sup>.

Le second modèle, se manifeste davantage par le développement des "spécialisations" professionnelles verticales et par la multiplication des "métiers d'interface" horizontaux. Ces derniers trouvent d'autant plus matière à se valoriser que l'organisation du processus se présente sous une forme désintégrée et fragmentée, compatible avec une compétition qui se mène essentiellement par les

---

<sup>30</sup> Campagnac E. "Construction et architecture : métiers en mutation ?" Paris, ed. L'Esprit, 1984.

<sup>31</sup> Campagnac E, Picon A, Veltz P. "La CAO dans la construction : enjeux et stratégies des acteurs" Plan Construction – LATTS (Ecole Nationale des Ponts et Chaussées-Université de Paris XII) 1987.

coûts. Ce second modèle pourrait bien être le modèle le plus compatible avec la tendance à la financiarisation de l'économie et au pilotage du processus à court terme.

***La montée en puissance de la phase “client” : conflit entre rationalités concurrentes ou émergence d’un nouveau “modèle coopératif” face à l’incomplétude de la commande ?***

Mais n’assiste-t-on aujourd’hui à la montée en puissance d’un troisième modèle, dans lequel l’interface stratégique est bien celle qui se noue avant la conception, dans le dialogue avec le client , et qui contribue à la redéfinition réciproque des fonctions?

Tout un ensemble de nouveaux métiers ( tels que programmistes, maîtres d’ouvrage délégués ou project managers à l’anglaise ) ou de nouvelles missions ( tels que l’A.M.O , l’assistance à la maîtrise d’ouvrage, mais aussi l’esquisse comme premier contact formalisé avec les concepteurs ) se sont développés au cours de ces dernières années. Ils se trouvent au cœur des réformes portant sur les configurations organisationnelles et sur les relations entre les clients - maîtres d’ouvrage et leurs équipes de concepteurs ou de constructeurs.

Au vu de l’importance que tendent à prendre ces missions ou ces métiers de dialogue avec le client et de coordination avec les autres acteurs , l’hypothèse peut être avancée que la qualité de l’interface entre la commande et la conception revêt aujourd’hui une position stratégique, que l’on peut associer à la montée des risques et des incertitudes sur les projets de construction ; mais on peut l’associer aussi à la montée de la relation de service dont la formulation de la commande serait l’enjeu.

On pourrait lier l’émergence de ce troisième modèle avec le fait que le caractère de plus en plus complexe d’une opération de construction se traduit à la fois par une incertitude croissante et par un conflit entre finalités concurrentes. Ainsi, par exemple les implications de la montée des marchés financiers se traduiraient par la montée des problèmes d’arbitrage, par des tentatives d’évaluation précoce de la “ valeur ” du projet et de ses différentes options possibles.

Or, l’une et l’autre soulève la question d’un changement de formes de “ *rationalisation* ” , avec le passage d’une rationalité essentiellement procédurale à une rationalité communicationnelle, traduisant un déplacement des représentations de l’efficacité, dans un contexte marqué par la déstabilisation des marchés, la montée des risques et des incertitudes. La montée de la dimension relationnelle et communicationnelle traduit sa place décisive pour l’efficacité d’un projet de construction . Elle fonderait aussi l’hypothèse d’une tendance à la montée même de la relation de service.

Ce premier aspect soulève des questions singulières, dans la mesure où le propre de la commande est de définir les “ finalités ”, ou les “ fins ” du projet. Or, les fins qui guident les actions des individus sont traditionnellement perçues dans la littérature comme échappant à la “ raison ”. Ainsi, pour Smith , ce n’est pas la raison qui guide la conduite des hommes ou qui fixe les buts de l’action, mais ce sont les sentiments et les passions. Celles ci peuvent être tournées vers des objectifs divers et multiples. En termes contemporains , on pourrait dire que , seul, le choix des moyens autorise la mise en œuvre des capacités cognitives et permet une connaissance rationnelle qui concerne “ l’information sur le réel ”, et qui engendre des comparaisons et des mesures. La rationalité s’applique ainsi aux moyens et à leur efficacité pour atteindre des fins quelconques. La raison , quant à elle, ne permet pas de trancher entre les

intérêts politiques, sexuels, esthétiques qui sont autant de formes multiples des passions humaines.<sup>32</sup>

La référence pertinente ici serait moins celle du modèle de la réactivité – qui introduit l'idée d'une compétition par le temps- que le modèle de la réflexivité. La flexibilité visée est une flexibilité dynamique, qui met davantage l'accent sur le circuit décisionnel, et sur la transversalité des procédures aux différents niveaux du projet.

Une autre hypothèse, quant à la constitution de la commande comme “ marché de services ” est qu'elle n'émerge pas simplement de la transformation des marchés et de la montée des tensions et des conflits entre finalités concurrentes. Elle aussi le produit des interactions entre les acteurs et de leurs stratégies. C'est pourquoi il nous paraît important de la resituer non seulement dans les changements qui affectent les formes d'organisations de projet “ classiques, mais aussi dans les diverses formes que prend cette réorientation.

Ceci nous conduit donc à définir deux grands modèles d'organisation

Elements de comparaison	MODELE PROFESSIONNEL	MODELE TECHINO-INDUSTRIEL
Offre de produits services	Assistance au client ,supervision et contrôle du processus	Création de valeur au client par des innovations technologiques  Raisonnement en termes de produits et de processus
Représentation de la source de l'efficacité ou de la création de valeur au client	Efficacité par le contrat Stratégie adaptative de la firme  Capacité de contrôle des professionnels Priorité au contrôle des coûts	Efficacité attendue de l'ingénierie simultanée  Stratégie innovatrice Recherche d'une productivité organisationnelle
Acteurs clés	Professionnels comme consultants (architectes et ingénieurs indépendants, quantity surveyors , projets managers	Ingénierie intégrée aux entreprises
Gestion du risque	Externalisation des risques	Internalisation des risques

Souligner la montée des services au niveau de la commande suppose d'identifier la spécificité de l'activité service proprement dite: J. Gadrey propose d'établir une typologie des définitions du service selon que l'éclairage est mis :

- sur la spécificité du *produit* ( le service se reconnaît au caractère immatériel du produit final)
- sur la spécificité du *processus* : le service se définit alors comme co-production du résultat , établie dans le cadre d'une interaction étroite entre prestataire et client.
- Par la spécificité de la *relation* et la manière dont elle influe sur la conception du produit .
- enfin , par la spécificité de *l'activité* : celle ci se définit comme une opération visant à transformer l'état d'une réalité C, possédée ou utilisée par un consommateur (ou client B)

<sup>32</sup> Smith A. “ La théorie des sentiments moraux ” 1746, traduction 1946, Alcan, p.75



Notre hypothèse est que la part croissante du service dans la “ chaîne de valeur ” et son orientation vers la maîtrise d’ouvrage implique de l’analyser essentiellement sous le mode de la spécificité du processus.

P.Veltz définit le “ modèle de services ” par quatre aspects :

- l’interpénétration croissante de la production, de l’échange et de l’usage avec son impact sur la conceptualisation même du produit : d’un côté le marché remonte de plus en plus dans l’organisation de production, et de l’autre l’élaboration du bien ou du service redescend dans les processus d’échange et d’usage, jusqu’à la forme de co-production par l’usager , c’est à dire par sa capacité de contrôle et d’orientation du produit.
- la dépendance du produit lui-même par rapport aux processus de transactions complexes qui accompagnent son élaboration et son usage, avec la montée des services intellectuels et de conseils.
- la dépendance temporelle : l’efficacité des transactions est liée au moment où elle se produit.
- Enfin de nouvelles formes de compétition et de changement dans les morphologies de production : ces morphologies ne privilégient plus des structures ayant le monopole de la conduite des tâches mais des processus enchaînant sur des activités créatrices de valeur.<sup>33</sup>

C’est essentiellement au niveau des grands projets de génie civil tels que nous avons pu les analyser dans le cadre de la “ globalisation ” que nous retrouvons l’ensemble de ces dimensions. Encore les phénomènes que nous avons pu observer ne sont –ils pas univoques puisque nous avons affaire à deux grands modèles relativement différents de gestion de la relation de service.

Or, les questions soulevées par la dynamique de transformation de la commande sont bien celles ci : la tendance de ces dernières années ne va –t-elle pas vers la constitution d’un marché de services de la commande, qui s’orienterait d’une part, autour, de l’aide à la “ gestion ” de la décision face à des finalités concurrentes , et d’autre part, vers le pilotage du processus de production fondé sur de nouvelles interactions entre les acteurs pour traiter de toutes ces questions qui se situent à l’interface de leurs activités ou à l’interface de leurs spécialités ?.

Mais, la commande, dans un contexte de libéralisation des marchés et de financiarisation des économies peut de moins en moins être approchée à partir **des seul "paradigme industriel". Elle implique de prendre en compte les autres paradigmes, marchands et financiers.,**

Si l’on compare, les processus de coordination verticale ( les six étapes définies plus haut) et de la coordination horizontale ( celle qui concerne les relations entre les acteurs participant à une même étape, et qui doivent se synchroniser dans le temps) on peut dire que le *problème majeur* dans la coordination verticale est la gestion des risques ; le problème majeur dans la coordination horizontale est celui de la *synchronisation des actions* et de la *réduction de l’incertitude*( au sens où nous l’avons défini plus haut). Ces deux formes de coordination soulignent l’interdépendance des acteurs.

---

<sup>33</sup> Veltz P ; “

. Comme le soulignent différents auteurs <sup>34</sup> , quelles que soient les formes sociales et institutionnelles que prend l'organisation des professions, elles peuvent toutes être analysées autour d'une organisation de leurs activités- et de la nature de leurs interactions avec d'autres acteurs selon ces deux axes :

- un axe vertical qui concerne le découpage séquentiel et temporel.
- un axe horizontal qui concerne le découpage en champs disciplinaires distincts.

Or c'est elle qui va nous intéresser pour appréhender la question de la crise, du déclin, du renouveau ou des mutations du " professionnalisme "

---

<sup>34</sup> En particulier :

- Haumont B, Godier P, Leenhardt M, Tapie B, Courdurier E. " *Etudes prospectives sur les professions de maîtrise d'œuvre* " GRAIN mandataire, janvier 2001 ( pour les missions de maîtrise d'œuvre proprement dites)
- 
- Campagnac E., Lin Y.J, Winch G. " *Economic performance and national business system : France and the United Kingdom in the international construction sector* " in Quack S., Morgan G. Whitley R. " National capitalisms, global competition and economic performance " John Benjamins Publishing company, Amsterdam, Philadelphia, 1999 (pour l'ensemble d'un projet de construction, analysé sous l'angle des activités de service et de la chaîne de valeur)
-

### III . CRISE OU RENOUVELLEMENT DU PROFESSIONNALISME ?

#### Les leçons de l'expérience britannique.

Différents indices semblent militer en faveur d'un renouveau du " professionnalisme ", autour de ces nouveaux espaces " d'incertitude " auxquels se trouve confronté le client - maître d'ouvrage dans la formulation de la commande, et / ou autour des exigences de coordination et de coopération entre les acteurs aux différentes phases de déroulement du projet.

Tandis que les différentes missions " d'interface " ont donné lieu à l'apparition de nouveaux types de " professionnels " qui cherchent à revaloriser le modèle de l'expertise indépendante, tourné vers le service au client, nous défendrons, ici, l'idée d'une crise profonde de ce modèle dans le contexte contemporain.

#### ***La crise du modèle " libéral " des professions.***

Nous nous appuyerons pour ce faire sur la situation que connaît aujourd'hui le professionnalisme britannique, dont on connaît le rôle décisif qu'il a pu jouer dans la constitution de la matrice sociologique des professions, à partir des approches fonctionnalistes anglo-saxonnes.<sup>35</sup> C'est à partir du cas britannique, en effet, que s'est élaboré la définition "classique" des professions, dans leur acception anglo-saxonne.

On peut en rappeler rapidement les caractéristiques : les professions se définissent par l'exercice d'une activité de service, qui suppose une formation longue et spécialisée et une autorisation d'exercer, obtenue sur la base d'un diplôme. Cette autorisation d'exercer garantit dans le même temps les qualités déontologiques du professionnel et son engagement à respecter le code déontologique de sa profession. Diplôme et autorisation d'exercer sont délivrés par une association professionnelle, autonome par rapport à l'Etat,<sup>36</sup> et qui se porte garante de la compétence de ses membres, de leur maîtrise d'une technique spécialisée et de leur déontologie. Par le biais de leur association professionnelle qui veille au respect des règles de recrutement, de la formation et de la délimitation de leur activité, le propre des professions anglaises est, en fait, d'assurer la clôture de leur groupe.

Le modèle de la profession britannique dépeinte par Carr-Saunders et par Wilson apparaît en rupture avec le paradigme des professions de Durkheim : tandis que celui-ci appelait de ses vœux le développement des organisations professionnelles, misant sur leur rôle décisif dans l'intégration et la régulation sociale, face aux destructions morales suscitées par l'économie et le développement industriel, le modèle professionnel britannique valorise au contraire l'individualisme libéral.

---

<sup>35</sup> Les ouvrages de A.M. Carr-Saunders (*"Professions : their organisation and place in society"*, Oxford Clarendon Press, 1928) et P.A Wilson (*"The professions"*, Oxford Clarendon Press, 1933) consacrées à l'histoire des professions anglaises, à travers l'exemple des professions juridiques et médicales, sont généralement reconnus comme les grands classiques fondateurs de la *"Sociology of profession"*. Ils constituent longtemps la référence obligée du modèle anglo-saxon tant au Royaume-Uni qu'aux Etats-Unis

<sup>36</sup> C'est ainsi que la création de la première école de droit, en dehors de l'université, en 1422 constitue un acte fondateur du professionnalisme à l'anglaise. Dans l'ordre des professions juridiques, c'est la profession des "barristers" qui furent, en Angleterre comme en France, les premiers "professionnels" à se voir reconnaître collectivement l'autorisation et le monopole d'exercice sur la base de leur formation intellectuelle spécifique

L'image de l'autonomie construite en appui de la légitimation de l'action des organisations professionnelles britanniques entend s'affirmer tant par rapport à l'entreprise que par rapport à l'Etat.

Autonomie par rapport à l'Etat, tout d'abord : dans leur ouvrage consacré à la sociologie des professions, Claude Dubar et Pierre Tripier (1998)<sup>37</sup> reconnaissent deux voies historiques différentes dans le mode de reconnaissance des professions, et dans la manière dont se constitue la liaison entre savoir et pouvoir.

La première s'appuie sur l'initiative de l'Etat qui crée des " titres scolaires " servant à réguler l'accès aux statuts sociaux, de groupes sociaux en situation de monopole. Pour C.Dubar et P.Tripier, elle est censée vérifier le schéma wébérien de la bureaucratie comme stade ultime de la routinisation du charisme du magicien. Elle contribue à substituer la magie d'Etat ( Bourdieu, 1989)<sup>38</sup> à la magie privée du " premier professionnel " (Weber, 1921)<sup>39</sup>. Elle découle d'une (re)lecture des modèles de corps d'état ou des confréries nobiliaires.

La seconde repose sur l'action collective d'élites sociales, qui parviennent à se faire reconnaître par le détour d'une discipline, de dispositifs cognitifs et pratiques, et qui par ce biais obtiennent des pouvoirs publics le monopole d'un marché pour une profession. Le professionnalisme britannique s'inscrit dans cette seconde voie. Comme le soulignent C.Dubar et P.Tripier, à partir de leur grille de lecture, le modèle associatif et "autonome" de la profession anglaise s'opère donc sur le mode de la confrérie plus que sur celui de la "vocation" pour reprendre la distinction de Weber. Elle apparaît sous cet angle, en cohérence avec les guildes. Il n'est pas indifférent de rappeler que l'une des différences significatives que l'Angleterre présente par rapport à la France, est qu'elle n'a pas aboli ses anciennes corporations; celles ci se transforment alors progressivement, au cours de l'histoire, dans ces associations qui revendiquent et qui obtiennent le monopole d'exercice professionnel, tout en gardant leur indépendance à l'égard de l'Etat.

Toutefois, il nous paraît important de souligner la diversité des situations historiques que recouvrent des formes sociales apparemment inchangées: le professionnalisme britannique, tel qu'il se forge dans la société libérale " moderne " qui émerge avec la révolution industrielle, ne peut être assimilé, sans autre forme de procès, à la confrérie médiévale. C'est bien l'association professionnelle, telle qu'elle se forge dans la société libérale du XIXème siècle qu'il est important d'analyser.

De la même manière, nous ne suivons pas H.Perkin<sup>40</sup> lorsqu'il défend la thèse d'un retour aux valeurs victoriennes du professionnalisme dans le contexte britannique des années 1980, avec la résurgence de l'idéologie libérale. Il nous paraît beaucoup plus important de rapporter cette résurgence non pas à un retour aux valeurs victoriennes mais bien aux enjeux contemporains , que nous avons tenté d'évoquer ci –dessus, notamment autour de l'hypothèse de l'émergence d'un nouveau régime d'accumulation

---

<sup>37</sup> Dubar C., Tripier P. " *Sociologie des professions* " Paris, Armand Colin. 1998

<sup>38</sup> Bourdieu P. " *La noblesse d'Etat, Grandes écoles et esprit de corps* " Paris, Minuit. 1989

<sup>39</sup> Weber M. (1921) " *Economie et société* "

<sup>40</sup> Perkin H. " The rise of professional society : England since 1880 " ; London and New york, Routledge, 1989, reprinted 1993 et 1996.

à dominante financière et autour des formes – et des limites- que prend la volonté affichée de sortir du compromis keynésien.

Autonomie par rapport à l'entreprise, ensuite, à travers la valorisation de l'expertise indépendante et du " service " au client.

Dans le cadre du modèle des professions anglo-saxon, l'accent idéologique est mis sur le service plutôt que sur les profits rapides, et du point de vue du comportement , sur la déontologie et le self control.<sup>41</sup> Dans leur étude de la "sociologie des professions", C.Dubar et P.Tripier soulignent ainsi cette sorte de correspondance indirecte qui s'établit entre "les modèles sociaux des professions " et " les théories sociologiques qui les interprètent ".<sup>42</sup> La remarque s'applique avec une force particulière aux approches fonctionnalistes des professions.

Ainsi, Carr-Saunders et Wilson- défendent la supériorité du professionnel à partir de ses propres justifications, à savoir le "service" que remplit le professionnel vis -à -vis du public et l'incompatibilité entre ces postes professionnels tournés vers le service et les postes tournés vers le profit . Ces arguments prévaudront bien entendu aussi, dans le secteur de la construction, s'appliquant aussi bien aux architectes, aux quantity surveyors qu'aux ingénieurs.<sup>43</sup>

Ce premier argument du modèle professionnel libéral s'applique de façon générale à toutes les professions de l'époque victorienne. Il contribuera par la suite à distinguer le professionnel britannique du professionnel américain : aux Etats -Unis, en effet, la nouvelle élite se constitue sous l'influence du modèle " bureaucratique managérial"; autrement dit, une grande partie des professionnels y dépendent, comme plus tard, les cadres en France, des organisations hiérarchiques des grandes firmes. Ils sont donc sur des marchés de l'emploi subordonnés.

Ainsi, il existe un argument ancien pour asseoir la légitimité du professionnel sur son savoir, son expertise mais aussi son indépendance vis-à-vis de l'entreprise, qui l'autorisent à faire valoir sa capacité dans la recherche des moyens les plus efficaces, au service du client.<sup>44</sup> Or, pour une large part, cet argument dans le cas britannique, et

---

<sup>41</sup> Perkins H. " *The rise of professional society: England since 1880* " London and New York, Routledge, reprinted 1993 and 1996

<sup>42</sup> Dubar C., Tripier P.(1998), op.cité., p. 137.

<sup>43</sup> Comme l'illustrent ces principes contenus dans le memorandum de fondation de The Association of Consulting Engineers, en 1913:

"( *An engineering consultancy devotes itself to advising the public on engineering matters or to the designing or supervising the construction of engineering works, and for such purposes occupies and employs (its) own office and staff, and is not directly or indirectly concerned or interested in commercial or manufacturing interests such as would tend to influence (its ) exercise of independent professional judgement in the matters upon which (it) advises* " ( cité dans Rimmer P.J." *The internationalization of Engineering consultancies : The problem of Breaking into the Club*" *Environnement and Planning, A 20*, p.761-788. 1988, p.761.

<sup>44</sup> Ainsi, pour Parsons, le professionnel est celui qui est en contact direct , d'une part, avec le savoir, d'autre part, avec le public et qui est partie prenante d'une institution stratégique pour le fonctionnement du système social. La figure du médecin permet ainsi à T.Parsons de dégager les traits caractéristiques qui sont ceux du "professionnel" dans la société moderne. Celui ci réunit :

-une compétence technique "universaliste" de haut niveau (le savoir scientifique)

plus encore dans le cas des professions de la construction se définit par démarcation et dans la concurrence avec l'entreprise.

Mais ce n'est pas tant au regard des arguments sociologiques traditionnels que nous soutenons la thèse d'une crise du professionnalisme, qu'au regard de la crise du "modèle d'organisation" que révèlent les changements dans les architectures contractuelles au cours de ces dernières années

***Le professionnalisme britannique à l'épreuve de la transformation de la commande : Les changements dans la conception et dans les architectures contractuelles.***

A bien des égards, la crise du professionnalisme se confond au Royaume-Uni avec la crise du "contrat standard", cette forme institutionnelle sectorielle unique qui régit, depuis la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, les relations entre les acteurs de la construction et qui apparaît comme le symbole même du "professionnalisme" britannique.

Les limites d'efficacité qu'il rencontre dès les années 1960 s'analyse d'abord comme une crise de l'interaction sociale entre les acteurs au niveau du "projet". Michaël Ball (Ball 1988) <sup>45</sup> propose de référer les faibles performances de l'industrie de la construction britannique – notamment en matière de productivité- non pas tant à l'importance qu'y recouvre la propriété personnelle du capital des entreprises ou à leur mode de gestion familiale, selon l'argument généralement avancé, et développé d'ailleurs par A.Chandler, <sup>46</sup> mais bien plutôt à partir du système de relations caractéristiques du "contrat standard" et qui forme le "contracting system" britannique.

A bien des égards, les critiques et les changements qui vont affecter le "contracting system" au cours de ces vingt dernières années éclairent différentes composantes de la crise du professionnalisme.

---

- une spécificité fonctionnelle de spécialiste,  
- une neutralité affective qui seule, lui permet la réussite du diagnostic et du traitement;  
- enfin, et ce qui nous intéresse ici, une orientation vers la collectivité qui lui permet de mettre le bien-être de son patient au dessus d'intérêts commerciaux.. En effet, le médecin intervient dans un champ stratégique pour la société, mais aussi crucial et spécialisé : le champ de la santé. La structure de la relation "thérapeutique" révèle à la fois l'institutionnalisation des rôles <sup>44</sup> et les conditions qui permettent d'assurer le contrôle social de la reproduction de la structure sociale, selon la lecture normative que développe T.Parsons. <sup>44</sup>

<sup>45</sup> Ball M (1988) " *Rebuilding construction* " op. cité.

<sup>46</sup> Chandler A. "

### *Naissance et crise du “contrat standard”, comme forme sociale et modèle “prescriptif”*

La première pierre lancée dans le jardin du modèle professionnel britannique provient des nombreuses critiques adressées au “contrat standard” dès les années 1960 et qui aboutissent finalement à sa marginalisation au profit d'autres architectures contractuelles.

Constatant que la plupart des conflits, autour du contracting system, ont pour objet la nature des relations entre les acteurs, M. Ball propose de revenir aux origines du contrat standard pour comprendre la nature des conflits, les sources d'inefficacité qu'il a engendrés et pour mieux comprendre les recompositions contemporaines.

La signature du “contrat standard” en 1903, consacre le compromis qui s'établit à la suite d'un rapport de forces spécifique à l'industrie de la construction et qui se joue pour l'essentiel au milieu XIX<sup>ème</sup> siècle, avec la Révolution industrielle. Celle-ci favorise l'émergence précoce de l'entreprise capitaliste, qui se développe sous les traits du “Builder”, “l'homme qui unit les métiers”. En prenant sous sa coupe l'ensemble des travaux, “le builder” qui fait office d'entreprise générale avant la lettre, transforme les conditions de la production; il ne représente pas seulement une rupture par rapport à l'organisation artisanale en métiers indépendants. En proposant de traiter l'ensemble du marché pour un prix fixe et forfaitaire, il s'inscrit à l'encontre de l'ancien système de “measure and value”, sur lequel repose l'organisation en professions et en corps de métiers. Mais dans le même temps, il séduit les clients.

La menace que sa montée en puissance fait peser sur l'architecte et le Quantity surveyor -traditionnellement chargé du “measure and value- conduit ces derniers à se doter d'organismes de défense professionnelle. Le retour à l'histoire permet alors de nuancer l'affirmation d'autonomie des associations professionnelles par rapport à l'Etat. Plusieurs auteurs (Larson, 1977, Lazonick 1991)<sup>47</sup> insistent, en outre, dans le cas britannique, sur la médiation que jouent les relations étroites entre les professions et la gentry pour reproduire des hiérarchies professionnelles à partir des hiérarchies sociales. La capacité d'établir des relations à l'Etat est d'abord l'apanage des couches sociales les mieux établies. Ainsi, ce sont les architectes qui parvinrent, les premiers, au regard de leurs relations étroites à l'aristocratie terrienne et à la “gentry” à obtenir l'agrément de leur organisation par une charte royale: The Institute of British Architects, créé en 1834, constituait une première pièce maîtresse dans la formation des architectes. Avec le bénéfice de l'agrément royal, il se transforme alors, en 1840 en “Royal Institute of British Architects” (R.I.B.A.).

Le mouvement est imité par les Quantity surveyors, souvent issus de ces métiers de gestion des domaines de l'aristocratie: d'un rang social moins élevé, ils n'obtiennent la charte royale que plus tard. The Institute of Surveyors, créé en 1868 ne se transforme en Royal Institute of Chartered Surveyors (R.I.C.S), qu'en 1881.

---

<sup>47</sup> Larson M.S.(1977) “ *The Rise of Professionalism. A sociological analysis*”, Berkeley, University of California Press.

Lazonick (1991) “ *Business organization and the myth of the market economy*” Cambridge University Press, New York.

En dehors des ingénieurs civils, les autres catégories d'ingénieurs, plus spécialisés, n'obtiendront leurs lettres de reconnaissance que plus tard ou ne l'obtiendront pas.

Ce phénomène confirme bien l'analyse d'E.Friedenson , lorsqu'il souligne, à partir de la profession médicale aux Etats –Unis, le rôle décisif que jouent pour les professions, leurs rapports à l'Etat souverain.<sup>48</sup>

Dans le cas britannique, cette organisation en professions distinctes et patentées est l'aboutissement d'un long processus conflictuel, y compris, entre les professions et au sein des professions elles mêmes (Bowley, 1966)<sup>49</sup> : le projet d'institutionnalisation de la profession et de la légitimation de son monopole sur l'exercice d'une activité, se traduit par une forte pression pour restreindre les conditions d'accès à la profession et pour contrôler les conditions de formation et d'exercice, en vue de remédier à la faible réputation de certains architectes.

On pourrait d'ailleurs opposer le travail de construction symbolique qui préside à la formation du modèle professionnel britannique, comme " modèle " de la société libérale, au processus de formation des cadres comme groupe social en France (Boltanski 1982). Tandis que les premiers revendiquent leur séparation d'avec l'entreprise, les seconds se définissent à partir des groupes professionnels oeuvrant au sein de l'entreprise, autour du modèle de référence de l'ingénieur, diplômé de l'Etat<sup>50</sup>. Ce n'est pas le moindre des paradoxes dégagé par Boltanski que de souligner que la catégorie des cadres exerce un effet d'attraction d'autant plus fort qu'elle est elle même plus faible, parce que profondément hétérogène. L'invention des cadres comme "groupe social" suppose donc de masquer l'hétérogénéité réelle des situations en construisant, de manière symbolique, la représentation de la permanence et de la cohésion du " groupe " fût -elle " cohésion par le flou ". Au regard du statut de " cadre ", chacun trouve un intérêt matériel et symbolique à sa participation à la personne collective..

Le professionnalisme britannique se démarque de cet effet d'unification symbolique transversal. Il prône au contraire, l'importance du groupe de pairs et de son identification à une spécialité, l'importance de la délimitation des frontières entre les professions. Autrement dit, il valorise la " fragmentation " verticale et horizontale à l'encontre de " l'intégration " portée par l'entreprise.

La pièce maîtresse de cette " mise à distance " par rapport à l'entreprise est le contrat. De même que le contrat est aussi le moyen pour chaque profession de se démarquer d'une autre.

Faut-il voir avec N.Elias, l'effet d'une forme différente de pacification de la société : en Angleterre, les luttes interminables entre d'une part, les monarques et leurs représentants, et, d'autre part, l'aristocratie terrienne et la bourgeoisie citadine, aboutissent au XVIIIème siècle à une situation d'égalité. Aucun groupe n'est en situation d'imposer par la force ses intérêts. Le régime parlementaire se développe dans ce contexte où chaque groupe est contraint d'évaluer ses " propres intérêts par rapport à ceux des autres groupes et monter une certaine bonne volonté à accepter les

---

<sup>48</sup> Friedson E." *A study of the sociology of the Profession of Medecine*" New York, Dodd Mead, 1970.

<sup>49</sup> Bowley (1966) " *The British industry*" Macmillan, London.

<sup>50</sup> Boltanski L." *Les cadres : "l'invention d'un groupe social"* Paris, Editions de Minuit, 1982.



compromis " ( à propos du lien entre régime parlementaire et " sportification " de la société britannique)

Ou faut-il voir avec G. Simmel , la manifestation de la manière dont se définissent les formes de socialisation , dans la dualité du conflit et de l'entente ?<sup>51</sup> Comme M.Campinos-Dubernet et J.Gordon l'ont montré (1986)<sup>52</sup>, le contracting system traditionnel, repose sur une relation triangulée entre l'architecte, le Quantity surveyor et l'entreprise retenue, quant à elle, toujours à la suite d'une mise en concurrence.<sup>53</sup> La forme institutionnelle du contrat standard repose donc en grande sur sa capacité à susciter le conflit , tout en instituant le compromis.

Ou encore, faut-il voir avec A. Smith, l'importance que jouent l'échange et la transaction de marché pour définir la valeur des biens, dès lors que cette valeur, produite par le travail, ne peut pas toujours être mesurée exactement, en dehors de l'échange marchand ? Le contracting system- qui tire son nom du contrat passé avec le "builder", désormais appelé "contractor"- peut donc s'analyser comme une série d'opérations de régulation de l'échange marchand , depuis l'architecte qui définit les caractéristiques du produit, jusqu'au quantity surveyor qui définit les quantités et les prix de chaque élément du travail, et qui établit la pièce centrale officialisant le prix et les conditions d'achat des travaux à l'entreprise, en passant par les différentes catégories d'ingénieurs, chacun apportant la compétence de sa spécialité. En théorie hostile à toutes les formes de professions et de corporations qui entravent la liberté du marché, au premier rang desquelles la liberté du "marché du travail", le modèle de la société libérale d'A.Smith reconnaît la légitimité du service que rendent toutes ces professions qui, à l'instar du marchand, assurent une médiation "horizontale" entre les acteurs économiques. Mais ils nient une telle légitimité aux professions qui assurent une médiation "verticale" entre le pouvoir et les particuliers.<sup>54</sup>

De fait, l'un des principaux effets du contrat standard est d'instaurer une spécialisation entre les intervenants, assortie d'un degré poussé de prescription et de de contrôle par le biais des différentes pièces du contrat.<sup>55</sup> Il autorise une forte prédictibilité du rôle de chacun en jouant de différents éléments de "standardisation" et de "certification" : standardisation des méthodes et des outils, tels qu'elle apparaît dans l'établissement du " Bill of Quantities" et de la décomposition du bâtiment en éléments

---

<sup>51</sup> Simmel G. " *Le conflit* ", ed. Circé, 1995

<sup>52</sup> Campinos-Dubernet M., Gordon J (1985) " Le contracting system et le professionnalisme britannique: avantages et limites de la formalisation des relations de l'acte de construire" Note ronéotée, CEREQ.

<sup>53</sup> De nombreux conflits naîtront autour du contrat standard, dans le premier tiers du XXème siècle, avec des périodes où entreprises et architectes refusent de reconnaître mutuellement la validité des clauses du contrat et les procédures de résolution des conflits. Aussi, il fallut une longue période de négociation pour aboutir à l'approbation officielle de la forme du contrat JCT en 1937, peu après la création du Joint Contract Tribunal (JCT), instance de contrôle et de régulation composée des représentants des différentes fractions de l'industrie.

<sup>54</sup> Smith A. " *Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations*"

<sup>55</sup> Dans son principe, chaque contrat répond à trois fonctions : il définit précisément les responsabilités, il organise l'appel à concurrence sur la base de documents développés très détaillés, qui vont jusqu'à la définition et la description complètes du produit ; il définit les règles et les procédures pour le contrôle de l'exécution du contrat.

standards; standardisations des composantes du produit, permettant cette évaluation économique; mais aussi "certification", en plus des produits sélectionnés, des professionnels eux mêmes, par la présomption d'un comportement de leur part conforme aux "codes of practices" qui définissent leurs professions. Au sein du contrat, la pièce maîtresse du processus de standardisation est le "full bill of quantities" établis par le quantity surveyor, sur la base d'une traduction du plan de l'architecte en une série de tâches métrées qui correspondent à un découpage des travaux très standardisés

Prédictibilité accrue, standardisation du découpage des lots et des travaux expliquent que le contrat JCT ait relativement bien fonctionné, pendant de longues années, pour des travaux relativement standardisés et répétitifs. En termes d'efficacité, sa qualité dans ce domaine repose surtout sur la forte prédictibilité du rôle de chacun.

Cependant son efficacité s'est trouvée de plus en plus compromise par les rigidités mêmes que prend le professionnalisme, dans le contexte britannique (Campinos-Dubernet et J.Gordon 1986)<sup>56</sup>

Trois grands reproches lui sont adressés, dans les années 1960 et 1970, aussi bien dans les rapports officiels que dans les travaux d'analyse.

-Le premier concerne son incapacité à encourager l'innovation. La séparation entre conception et réalisation est profondément rigide. M.Ball parle d' une véritable "ossification" du système (Ball 1988). Dans son analyse sur les obstacles aux changements techniques dans l'industrie de la construction M. Bowley (Bowley 1966)<sup>57</sup> souligne l'influence jouée par le caractère historique unique des professions d'ingénieurs et d'architectes en Grande-Bretagne, leur conservatisme et le formalisme très poussé de leur démarcation avec l'entreprise de construction. Mais elle rapporte cette situation au poids et au conservatisme de "l' Establishment" plus qu'à la rigidité institutionnelle du jeu des acteurs.

- Le second reproche porte sur le caractère très conflictuel des relations et pour le nombre de "disputes" qu'il suscite entre les acteurs. La source la plus évidente de ces "disputes" provient du système d'appel d'offres et du système de prix.<sup>58</sup>

- Le troisième reproche porte sur le fait que le système aboutit à transférer, en définitive, l'ensemble des risques au client. Le client, malgré les avantages qu'il peut

---

<sup>56</sup> Campinos-Dubernet M., Gordon J (1985) " *Le contracting system et le professionnalisme britannique: avantages et limites de la formalisation des relations de l'acte de construire*" Note ronéotée, CEREQ.

<sup>57</sup> Bowley (1966) " *The British industry*" Macmillan, London.

<sup>58</sup> en effet, dans le cadre du contrat JCT, les entreprises de construction - qui ont eu bien peu d'initiatives au moment de la passation du contrat- sont constamment enclines à se rattraper sur le prix de la soumission en encourageant leurs propres "quantity surveyors", à rajouter des coûts supplémentaires, d'où des oppositions, des arrangements ou des confits sans fin entre les architectes et les entreprises, et des disputes permanentes entre les quantity surveyors des deux parties; Ce caractère conflictuel est d'autant plus prégnant, que les "disputes" opposent en permanence, les entreprises générales et leurs sous-traitants, les entreprises et leurs travailleurs.

retirer du contracting system<sup>59</sup> se trouve également confronté à l'ambiguïté du rôle des professionnels .<sup>60</sup> Il connaît donc, avec le contracting system une grande marge d'incertitude, renforcée par tous les risques de dérapages en termes coûts, de délais ou de qualité, dus à ces conflits continuels. Le prix définitif à payer n'est véritablement connu qu'en fin de chantier. Or, les professionnels disposent de larges pouvoirs sans grande responsabilité finale.

- Enfin, la séparation des tâches entre les professions aboutit à une fragmentation du processus de décision préjudiciable à une gestion d'ensemble du projet.

Crise de l'innovation à travers la coupure conception- exécution et le caractère séquentiel du projet, crise de la coopération, crise du modèle de la " tâche " à travers le système de métré et de prix : la crise du " contrat standard ", à la fin des années 1970 réunit bien toutes les apparences d'une crise du " modèle d'organisation "<sup>61</sup>, même s'il ne s'agit pas ici du " modèle d'organisation taylorien ".

### *Les nouvelles architectures contractuelles :Vers un nouveau modèle d'organisation ?*

Le second intérêt de la situation britannique tient à l'importance attribuée à la recomposition des architectures contractuelles au tournant des années 1980. Elle constitue l'incidente la plus notoire des changements dans l'industrie de la construction face aux nouveaux marchés.

Les nouvelles architectures contractuelles qui fleurissent à la fin des années 1970 et au tournant des années 1980, contribuent –elles à apporter des éléments de solution plus appropriés au client ?

Une pluralité de formes contractuelles nouvelles succèdent au système du " Contrat standard", du "Design and Build", au "project management", en passant par le "management contracting" et le "contracting management".<sup>62</sup>Elles impliquent simultanément un changement dans les relations contractuelles et un changement de positions respectives des différents acteurs dans le processus de construction. Elles soulèvent la question des nouveaux principes d'action mais aussi de nouvelles règles du jeu qui se jouent entre les acteurs à travers ces nouvelles configurations. Nous pouvons voir dans quelle mesure elles contribuent à remettre en cause certains aspects du professionnalisme " classique ".

( Parmi ces nouvelles architectures contractuelles, nous opérerons une première distinction entre celles qui sont tournées vers le rapprochement entre conception et réalisation et qui consacrent, sur de nombreux projets, la montée en puissance de la

---

<sup>59</sup> Par exemple, ne pas hésiter à changer les spécifications du bâtiment, avoir un retour d'informations à toutes les phases du projet et exercer un certain contrôle, par le biais de la position des professionnels, bénéficier de leurs avis circonstanciés.

<sup>60</sup> Ainsi, par exemple, l'architecte peut vérifier, d'un côté, que le travail est bien exécuté dans l'intérêt du client, par le biais de l'exercice du contrôle sur les spécificités du contrat; mais de l'autre, il peut jouer de son autorité pour justifier les réclamations de l'entreprise auprès du client, sans que ce dernier dispose des moyens de vérification.

<sup>61</sup> Pour reprendre quelques uns des arguments de Veltz P. et Zarifian Ph in " Vers un nouveau modèle d'organisation ? " sociologie du Travail , 1993.

<sup>62</sup> Dans le cadre de cet article, nous nous limiterons à deux d'entre elles, les plus significatives des situations que nous avons évoquées plus haut.

grande entreprise de construction, et celles qui s'inscrivent dans la mouvance d'un renouvellement du professionnalisme, et qui se caractérisent par l'offre de services aux clients. Nous proposons de rattacher à la première catégorie le Design and Build et aux secondes la plupart formes contractuelles associées au project management, en y incluant le management contracting ( maîtrise d'ouvrage deleguée ou assistance à la maîtrise d'ouvrage)

*Le Design and Build :ou l'association de l'entreprise à la recherche de nouveaux schémas d'efficience. Le modèle coopératif vertical.*

Une première " entorse " aux formes classiques du professionnalisme se cristallise dans l'émergence, à la fin des années 1970, d'une nouvelle architecture contractuelle, autour du Design and Build . On peut lire dans cette nouvelle architecture contractuelle différents enjeux . Cette forme contractuelle , en effet, revient sur certains des principes qui fondent traditionnellement le professionnalisme, en particulier :

- Une séparation stricte entre l'offre des services de conception et l'offre des prestations de construction.
- l'offre d'un service standard intangible (Larson 1977)<sup>63</sup> qui revient en fait à miser sur une standardisation des procédures et sur une *obligation de moyens* : le client ne sait pas ce qu'il obtiendra mais il sait qu'il l'obtiendra au terme d'un processus qui répond à des règles bien identifiées et large ment formalisées.

En reposant sur le principe d'une association de l'entreprise à la conception et sur l'établissement, en contrepartie, d'un marché à prix forfaitaire, cette forme contractuelle peut s'identifier à la recherche de nouveaux principes d'efficience . Ceux ci reposent à la fois sur la recherche d'une coordination verticale et sur l'association de l'entreprise à la recherche de variantes. Il semble bien, cependant, que l'intérêt de cette formule pour le client est d'en attendre une plus grande maîtrise des coûts.

Son caractère novateur tient à la réduction de la séparation qu'elle permet d'opérer entre la conception et la réalisation. Ainsi, Dolan (1979)<sup>64</sup> met en avant la montée du pouvoir des entreprises, dans les nouvelles formes contractuelles qui se développent alors, en particulier autour du Design and Build. : " *This system is a relatively modern phenomenon by which a commercial organisation undertakes the provision of all services from design to construction stage* "

Dolan, décrivant alors les différences de fonctions entre les quantity surveyors employés par les entreprises et les Quantity surveyors agissant en consultants indépendants, conclue à la non unité intrinsèque de la profession. Il montre comment les différences de tâches et de finalités de l'action des Quantity surveyors, se définissent, réellement, par rapport à la place respective des uns et des autres dans la division sociale du travail dans l'industrie de la construction.<sup>65</sup> Il en tire pour conclusion qu'il n'y a pas de fonctionnalité ou d'unité intrinsèque de la profession .

---

<sup>63</sup> Larson , M.S. " *The Rise of Professionalism* " Berkeley, University of California Press. (1977)

<sup>64</sup> Dolan D. (1979) " *The British construction industry* " Macmillan, Basingstoke p.31

<sup>65</sup> s'ils partagent quelques activités comme les mesures des quantités, l'évaluation des coûts au moment de la préparation, ou la comptabilité finale du chantier, leurs autres tâches diffèrent profondément en raison des besoins de leurs employeurs respectifs. Les quantity surveyors travaillant pour les entreprises sont beaucoup plus spécialisés dans la mise à prix, la gestion budgétaire du chantier, le calcul des salaires et des primes des travailleurs et la négociation des prix avec les sous-traitants. Le quantity surveyor travaillant pour le client , en tant que consultant,

L'intérêt du Design and Build est qu'il nous montre à la fois l'importance d'un minimum de savoirs communs pour communiquer et la variété des situations où ils sont employés Uni (en particulier ici Ball, Campagnac, Giallocosta, 1992, Campagnac, Winch 1993)<sup>66</sup>

Cette forme contractuelle, qui met prioritairement l'accent sur la "coordination verticale, est la forme la plus usitée sur le premier type de marché de la commande que nous avons examiné : celui du logement social.

*- Le "project management" : renversement des hiérarchies professionnelles et ouverture des activités autour des formes de coordination horizontale. .*

Bien que l'un des principaux changements dans les architectures contractuelles s'ordonne autour du développement du "project management", cette formule recouvre différentes situations et ne doit pas être assimilée, sans autre forme de procès, à la "gestion par projet".

Le *project management* est en réalité une formule générique qui regroupe tout un ensemble de nouveaux schémas contractuels. Sa principale caractéristique est de miser sur le développement de nouvelles formes de coordination, verticale et horizontale sous l'égide d'un nouvel acteur -chef d'orchestre. L'une de ses spécificités tient à la forte individualisation de la mission confiée à une personne, le project manager, dans la coordination de l'ensemble de la phase amont du projet.

De fait, il convient de distinguer très nettement deux orientations du project management :

- la première se définit comme l'offre d'une nouvelle prestation de service à la maîtrise d'ouvrage et correspond plutôt à une mission d'assistance au maître d'ouvrage ou à une mission de maîtrise d'ouvrage déléguée . C'est la déclinaison la plus courante, à notre avis, du project management.
- la seconde est plus proche d'une conception de type " gestion par projet " et est associée à la gestion de projets complexes.

Le recours au " project management " est attaché de façon privilégiée aux grands projets de bâtiments commerciaux privés.

---

est beaucoup plus tourné, dans la période précédant l'appel d'offres, vers l'étude des implications financières du projet, de sa viabilité économique, du choix de la structure adéquate au budget et du rendement du projet. Durant la phase de conception, il vérifie en permanence les conséquences économiques et financières des propositions de l'architecte. Tandis que les Quantity surveyors opérant en tant que consultants s'impliquent très peu dans la gestion de la réalisation, en raison des tensions et des conflits d'intérêts entre les objectifs de la profession et les besoins productifs de l'entreprise, les quantity surveyors d'entreprises s'impliquent davantage dans la gestion technique du processus de production et dans le contrôle de la main d'oeuvre.

<sup>66</sup> Ball M., Campagnac E., Giallocosta G (1992) : "Evolution des professions et politiques d'emploi des cadres dans les grands groupes de la construction en Europe "

Campagnac E.(1993) : " La production du logement social au Royaume-Uni " document ronéoté

Campagnac E. (1997) : " les stratégies ensemblières à l'épreuve de la réglementation des marchés publics en France "

publié dans (2.000) " The business organisation in France " Construction Management and Economics.

Pour une part, cette mission de project management se coule dans le moule du professionnalisme: ainsi par exemple, elle met le prestataire à l'abri de la prise de risques. Le project manager est désormais le partenaire privilégié et le principal responsable vis-à-vis du client. Il intervient à l'origine même du processus, aidant le client à monter son projet (recherche de terrain, de financement, ). Il contribue à gérer les différents objectifs de performances du projet, et à le piloter en essayant de réduire les tensions entre ces différents objectifs. Il nomme tous les acteurs qu'il estime nécessaire et choisit à son tour les formules contractuelles qui leur seront appliquées.

Mais pour une part, elle s'en écarte : la grande nouveauté est que le rôle de project manager – très convoité- n'est réservé à aucun acteur ou profession en particulier. Le contrat peut être passé avec un individu ou une entreprise, et la fonction peut être tenue indifféremment par l'une ou l'autre des professions, voire par une entreprise de construction. Dans la réalité, la formule du project management consacre surtout la montée en puissance des quantity surveyors aux dépens de l'architecte dans la hiérarchie contractuelle professionnelle. Par leur formation économique, technique, juridique et financière, les quantity surveyors offrent des compétences professionnelles beaucoup plus adéquates que les architectes pour assumer cette fonction.

Il convient donc de bien distinguer, à chaque fois, ce qui relève de l'émergence de nouvelles structures socio-cognitives tendues vers la recherche d'une meilleure coopération entre les acteurs, et ce qui relève d'un schéma contractuel consistant à désigner une tierce personne pour la responsabilité du projet. Souvent, les deux aspects se recouvrent, mais il n'en est pas nécessairement ainsi.

Il n'en demeure pas moins que le *project management*, même lorsqu'il se coule dans le moule d'un certain professionnalisme - autour de la coordination à partir de domaines préalablement séparés, et de leur gestion par un réseau de contrats - correspond à un profond renouvellement de celui-ci. En effet il contribue à lever des tabous, en ouvrant cette mission aux entreprises, et par là, en autorisant à ses membres d'y travailler. Les entreprises n'auraient pu assumer cette fonction si elles n'avaient pas largement recruté des quantity surveyors dans leurs nouvelles divisions spécialisées de project management (Ball, Campagnac, Giallocosta, 1992)<sup>67</sup> Simultanément est levée l'interdiction faite aux architectes de figurer à la direction des entreprises de construction. De même en est-il pour le RICS<sup>68</sup> qui finit par admettre en son sein, les Quantity surveyors employés par les entreprises : le principe de séparation entre deux corps de surveyors est levé.

Or, à cet égard, le project management s'inscrit clairement dans un contexte d'ébranlement des institutions du professionnalisme, qui a pu aller loin, au début des années 1980, à l'encontre des architectes lorsque ces derniers se sont vus menacés, en 1984, de la suppression de la procédure d'enregistrement à l'Arcuk. L'Arcuk confère, en effet, l'exclusivité d'exercice professionnel aux architectes enregistrés. Mais cette menace a dû être rapportée, face à la levée de boucliers suscitée par cette annonce.

*La remise en cause du professionnalisme : effet de l'idéologie néo-libérale ou émergence d'un nouveau "modèle d'organisation" dans le contexte de la globalisation ?*

---

<sup>67</sup> Ball M., Campagnac E., Giallocosta G (1992), op.cité.

<sup>68</sup> Financial times, 5 novembre 1986.

Cet événement, toutefois, n'est pas, resté isolé. Il traduit bien par la tendance vers une profonde remise en cause du professionnalisme. Celle ci s'est en effet, traduite sinon par la remise en cause des marchés fermés du travail, du moins par la soumission des professions à la concurrence par les prix. Ces mesures interviennent dès le début des années 1980. Elles touchent d'abord les architectes : la forte concurrence sur les marchés de construction contraint le RIBA à abandonner le principe d'interdiction de la concurrence entre architectes et à admettre que la concurrence puisse s'exercer par les honoraires. L'abandon de la grille indexée intervient en 1982, bientôt suivie, en 1983, par l'application aux Quantity surveyors de la concurrence par les prix (Hillebrandt 1984)<sup>69</sup>.

Faut-il voir avec H.Perkin<sup>70</sup> la réaction d'une partie des professionnels, les professionnels des entreprises privées, contre une autre, les employés du secteur public ? Autrement dit, l'économie et l'idéologie néo-libérales des années 1980 et 1990 joueraient –elles contre le professionnalisme ? Oui, si l'on se réfère, comme le fait H.Perkin, à une vision du professionnalisme associé à la “ société de service “ sur le mode de la société post-industrielle correspondant, de fait, au Welfare State.

Ou faut-il y voir l'émergence d'un nouveau “ modèle d'organisation ” qui sous –tend la complexification des objectifs et des modalités de la commande, dans le contexte de la “ globalisation ” ?

*“ Le caractère de l'économie mondiale a changé, en partie en raison de la domination de marchés financiers sur les échanges de services et de marchandises, et en partie en raison du rôle croissant de la connaissance comme force de production ”*<sup>71</sup>

Les mutations que traverse le secteur de la construction britannique à la fin des années 1990 sont dans tous les cas importantes, et obligent à repenser les formes d'efficacité qui se jouent à travers les relations contractuelles. Une série de rapports du National Economic Development Office (NEDO) ne cesse d'attirer l'attention sur les piètres performances associées au système des relations professionnelles.<sup>72</sup>

De fait, les réformes en cours conduisent à mettre l'accent sur la double orientation vers une coopération horizontale des savoirs et sur une coopération verticale. Face à la nature des dilemmes que rencontre aujourd'hui la maîtrise d'ouvrage, c'est en partie la mise en commun des savoirs qui est à l'ordre du jour; La question n'est pas de réunir ensemble différents spécialistes, mais plutôt d'apprendre à traiter des problèmes d'un type nouveau, qui se posent précisément aux frontières des savoirs consacrés.

---

<sup>69</sup> Hillebrandt P. *Analysis of the British Construction industry*, Macmillan, Basingstoke. 1984

<sup>70</sup> Perkin H. op.cité

<sup>71</sup> A.Giddens “ *The third way and its critics* ”, Polity Press 2000

<sup>72</sup> Winch G. “ *Institutional reform in British construction : partnering and private finance* ”.in Building Research & information (2000) 28 (2), 141-145

Edkins A.J, and Winch G.M. “ *The performance of the UK Construction industry ; an international perspective* “ Bartlett Research, paper 4,London, 1999.

A cet égard, le rapport Latham (1994)<sup>73</sup>, puis le rapport Egan (1998)<sup>74</sup> identifient un certain nombre de points sur lesquels il est important de se pencher. Tous deux partent du constat des faibles performances du secteur et de la nécessité d'accroître la qualité du processus.

A bien des égards, le rapport Latham se présente comme l'équivalent de la Loi MOP en France,<sup>75</sup> par l'éclairage prioritaire qu'il met, notamment, sur le rôle et les responsabilités stratégiques des clients – tant publics que privés, puisqu'il n'existe pas de séparation droit public/ droit privé comme en France – et par l'importance qu'il confère aux relations avec les consultants et les professionnels pour la qualité du projet.

De même que la loi MOP tend à répondre aux nouveaux besoins des collectivités territoriales, qui assument de nouvelles responsabilités à la suite de la Décentralisation, le rapport Latham tire les conclusions du changement que la "privatisation" a entraîné sur les commanditaires publics et rappelle le rôle que le gouvernement doit assumer notamment en veillant à la qualité de la conception. ("government as patron is not an obsolete role" p.5). Il souligne en particulier, la pluralité des critères auquel un projet doit satisfaire : "value for money", esthétique, qualité d'exécution (absence de défauts à la réception), respect des délais, conformité aux objectifs, garanties fiables, coûts de fonctionnement raisonnables, durabilité.

Comme la loi MOP, il souligne l'importance du stade de formulation de la commande et les responsabilités des clients qu'il encourage à développer une démarche stratégique ....avec l'appui d'une série de consultants ! (en cela il s'inscrit dans la tradition professionnaliste). Ainsi, il recommande au client de s'adresser d'abord à un consultant qui le conseillera sur la stratégie initiale de projet. Le project manager qui s'implique aussi dans la définition des besoins, ne doit cependant pas encore intervenir à ce stade initial, dont l'issue est la décision de réaliser ou non le projet.

De même, plutôt que se hâter à choisir un consultant pour la conception (ce que le rapport appelle "the "ring up an architect/ engineer " syndrome" p.14), le client doit définir sa stratégie contractuelle en fonction de ses options dans la gestion des risques (au sein desquels une distinction est faite entre les risques généraux, les particuliers et les risques spéculatifs): souhaite-t-il les garder de son côté ? Il adoptera une forme contractuelle de type "management". Veut-il les reporter sur l'entreprise ? l'éventail des solutions qu'il peut adopter vont du contrat forfaitaire au "package deal" (contrat clés en mains) en passant par le Design and Build.

L'option contractuelle doit donc être arrêtée en fonction des finalités prioritaires : le client qui entend maîtriser avant tout ses délais et ses coûts, et éviter les risques choisira le Design and Build, Celui qui souhaite favoriser la maîtrise des délais et de la qualité, la variabilité et la complexité, et s'assurer de la "buildability" choisira le

---

<sup>73</sup> Latham M. " *Constructing the team : final report of the government /industry review of procurement and contractual arrangement in the UK construction industry* ", London, The stationery office, July 1994.

<sup>74</sup> " *Rethinking construction : The report of the construction task force* " Department of the Environment, Transport and the Regions : London, July 1998.

<sup>75</sup> Loi sur la Maîtrise d'ouvrage publique, dans ses relations à la maîtrise d'œuvre privée, du 12 juillet 1885.



“ management contracting ”, mélange d’assistance à la maîtrise d’ouvrage et de coordinateur projet , inventé par la firme Bovis.

Comme la loi MOP ( décrets d’application) le rapport Latham recommande que les tâches de conception soient relativement “ intégrées ” , non pas sur le mode d’un contrat unique entre diverses professions, comme dans la mission de base figurant dans les décrets d’application de la loi MOP en France , mais sur la base d’une collaboration entre les différents consultants et spécialistes. Dans le même temps, il souligne l’extraordinaire fragmentation de cette même phase de conception.<sup>76</sup>

La question se pose généralement de savoir si la réponse à la relation de service fondée sur la mise en commun des savoirs qui spécifie les organisations de projet est recherchée par l’autonomisation et la coopération horizontale ou par la désignation d’un “ *superviseur* ”. Le rapport Latham semble bien se situer dans un entre-deux, tout en soulignant l’importance décisive que revêt aujourd’hui la constitution et le traitement partagé des informations, selon un axe de coordination horizontale.

Dans le choix de l’entreprise pour les marchés de travaux, le rapport Latham attire l’attention des maîtres d’ouvrage sur deux critères décisifs :

- “ value for money ” qui joue ici dans les deux sens , c’est –à-dire également pour attirer l’attention des maîtres d’ouvrage sur les risques qu’ils encourent en retenant l’offre de prix la plus basse.
- “ Cost in Use ” afin d’approcher du prix le plus “ juste ”.

C’est donc dans la démarche stratégique du client, dans le développement des interactions entre les acteurs et des formes partenariales que le rapport Latham situe des éléments de réponse au problème crucial de la faiblesse des performances de la construction britannique : le rapport Atkins<sup>77</sup> pour la commission européenne n’a –t-il pas souligné que parmi les différents pays européens, le Royaume-Uni combinait à la fois les coûts de construction les plus élevés et les coûts salariaux les plus bas ?

Mais ses conclusions vont aussi nettement vers une réforme de l’enseignement et de l’éducation, réforme à laquelle participe le RIBA en ce qui concerne la formation des architectes, au centre des critiques depuis quelques années. Les points jugés les plus critiques par le RIBA et sur lesquels il entend mettre l’accent sont l’acquisition de compétences managériales ( au sens de gestion de projet) et financières, mais aussi sur la formation pratique des architectes à l’expérience de chantier. La méfiance croissante des clients à l’égard des architectes, la reconnaissance d’une coupure profonde entre les attentes des premiers et les éléments de réponse des seconds, le recours préférentiel des premiers à des project managers recrutés plutôt parmi les quantity surveyors qu’auprès des architectes, alimente depuis plusieurs années les réflexions du RIBA.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> Ainsi, une équipe de conception doit comprendre un architecte, un ingénieur structure, un ingénieur des services électriques, du chauffage et de la ventilation, un consultant dans les domaines de la santé publique, un architecte paysagiste et d’intérieur. Chacun peut travailler avec d’autres spécialistes . Les entreprises, les fabricants, les sous-traitants de premier et de deuxième rang peuvent également avoir des responsabilités de conception (p.23)

<sup>77</sup> Atkins WS : “ *Strategies for the European Construction sector –A programme for Change* ” May 1994

<sup>78</sup> Cf en particulier le rapport “ Elements for strategies “ du RIBA, 1993.

De fait, le signal d'alarme pour relancer et réviser l'enseignement, la formation et l'apprentissage se déclinent pour toutes les catégories d'intervenants et de métiers de la construction, dont de nombreux auteurs ont montré qu'elles ont sérieusement pâti des coupes draconiennes du gouvernement de Margaret Thatcher au début des années 1980.<sup>79</sup>

Enfin, le rapport Latham s'attache au mode de résolution des "disputes" si fréquentes dans le secteur de la construction britannique. Il préconise en particulier de nouvelles formes de contrat telle que le New Engineering Contract.

Amorcée sous le gouvernement précédent avec le rapport Latham, la volonté de réforme se poursuit avec le rapport Egan, sous le gouvernement du New Labour, et prend une dimension nouvelle.

Le point de départ, là encore est l'insatisfaction notoire des clients non seulement à l'égard des constructeurs devant les résultats des projets en termes de prix, de délais, de qualité, mais aussi à l'égard des consultants, devant les carences notoires en matière de coordination des équipes, de conception et d'innovation. Les clients d'affaires dénoncent pour leur part de l'incapacité des consultants à leur apporter un service rapide et fiable.

A l'origine de ces faibles performances, le rapport Egan souligne les conséquences de l'extrême fragmentation de l'industrie de la construction britannique, dont l'une des conséquences est la situation alarmante des conditions de travail et de la sécurité sur les chantiers.

Pour améliorer les performances, il appelle au développement de nouvelles formes d'intégration et de coopération autour du "partnering", ainsi défini : *"le partenariat implique que deux ou plusieurs organisations travaillent ensemble à améliorer les performances par la construction d'accords sur des objectifs mutuels, la définition de modes de résolution des conflits, et s'engagent à poursuivre des améliorations continues, à en mesurer les progrès et à en partager les gains."*<sup>80</sup>

Le partnering peut être pratiqué sur un projet (single project partnering) mais suppose le plus généralement des relations à long terme (Multi-project partnering).

En résumé, le rapport Egan identifie cinq vecteurs de changement : la focalisation sur le client, l'intégration de l'équipe projet, la mise à l'ordre du jour prioritaire de la qualité, l'amélioration des conditions de travail auquel il ajoute l'importance du leadership du management, quelque soit le prestataire de ce leadership.

Les moyens d'améliorer la qualité du projet repose sur quatre éléments clés: la focalisation autour du *developpement du produit* ( qualité de la valeur d'usage, en se focaliser sur la definition du produit final et sur les besoins de l'utilisateur final) , *de la mise en oeuvre du projet* (livrer un "produit" conforme aux buts clairement etablis et dans les circonstances specifiques au projet)., *du partenariat dans la chaine d'offre* (peu de produits services sont fournis par une seule organisation; il convient donc de considérer la production de la valeur comme un tout , largement dépendante des interfaces)et la *production de composants*.

---

<sup>79</sup> Cf. Appay B, Rainbird H

<sup>80</sup> (traduction) Rethinking Construction , p.12

Enfin, il identifie différents indicateurs de performances qui sont autant d'objectifs par rapport auquel le projet doit être évalué. Il retient en particulier : le coût du capital, les délais, la prédictibilité, la réduction des défauts, la diminution des accidents, l'accroissement de la productivité, du chiffre d'affaires et des profits.

Malgré la recommandation de l'emploi de méthodes éprouvées par les entreprises privées ( en particulier la lean production, présentée comme une chasse aux gaspillages et comme l'identification des phases clés productrices de valeur), le rapport Egan apparaît novateur sur un grand nombre de points, en particulier :

- La montée de la figure du client s'accompagne d'une redéfinition de la manière de poser les problèmes et de piloter le projet : la démarche se fonde beaucoup moins sur une prescription des moyens ( comme dans le contrat standard traditionnel) que sur une " prescription " par les objectifs et les résultats.
- Cette approche appelle un dépassement des frontières et des clôtures traditionnelles des professions, ce découpage étant clairement identifié comme contre-productif.
- Ces objectifs multiples ne peuvent être rendus compatibles que par la construction d'accords entre les partenaires. Cette construction d'accords ne se substitue pas pour autant aux responsabilités du client.
- Elle appelle aussi le développement de nouvelles démarches cognitives, plus tournées vers la résolution de problèmes que vers l'application de méthodes et de savoirs consacrés. C'est ainsi que dans la mouvance du rapport Egan, de nouvelles formes d'organisation de projet ont été expérimentées, en particulier pour le Terminal 5 de l'aéroport de Heathrow.<sup>81</sup> L'idée de base étant de substituer aux organisations de projet fondée sur la division du travail traditionnel par grande phases et nature des prestations ( conception, gestion de chantier, travail de chantier) une organisation fondée sur la nature des problèmes techniques à résoudre et donc par grappes technologiques.
- On peut voir, dans ce mode d'organisation l'émergence d'une rationalité communicationnelle se substituant à une rationalité procédurale, puisqu'il s'agit ici de miser sur la communication directe des acteurs entre eux.

Dans le même temps, le rapport Egan montre une série de tensions : ainsi entre cette rationalité communicationnelle des acteurs autour de la mise en commun de savoirs initialement séparés, et la tentation de s'en remettre à un spécialiste de la coordination à travers la figure du " partner manager ", préconisée elle aussi par le rapport Egan.

De même entre les objectifs économiques, techniques et financiers, la qualité de la valeur d'usage et de la valeur marchande, le souci du rapport de légitimer la recherche de la satisfaction de l'ensemble de ces performances ne saurait masquer le caractère contradictoire qu'elles peuvent exercer sur le projet et la mise en tensions qu'elles suscite. Est-il alors possible de dégager , comme y invite le rapport, des objectifs qui " satisfassent " - au sens que lui donne H.Simon- chacun ?

### **En conclusion,**

---

<sup>81</sup> M.Egan étant responsable de British Airports

A l'heure où le thème du professionnalisme connaît un regain d'actualité, dans le contexte de la tertiarisation des économies et du développement des services au client comme nouveau marché en émergence, à l'heure où elle s'exprime un peu partout en Europe, dans le secteur de la construction, en particulier au niveau des acteurs du projet l'expérience britannique nous paraît riche d'enseignements.

L'intérêt de ces enseignements tient d'abord aux caractéristiques du contexte britannique: les transformations dont nous avons cherché à rendre compte dans cet article, s'inscrivent nettement dans le cadre d'une économie libérale mondialisée. Comme le rappelle G.Winch, les deux moteurs des réformes contemporaines de l'industrie de la construction au Royaume-Uni sont incontestablement la globalisation et l'internationalisation des acteurs, d'une part, et ce qu'il appelle la " crise fiscale " des Etats occidentaux, que nous analyserons plutôt comme une réforme des politiques publiques orientées vers des formes différenciées de sortie du compromis keynésien. La manière dont ces orientations influent sur les transformations de la commande est particulièrement prononcée au Royaume-Uni : l'impact de la globalisation est beaucoup plus précoce et plus fort à Londres– au regard aussi du rôle joué par la City – et dès le milieu des années 1980, la nature des investissements dans la construction change avec la dérégulation des marchés de 1986. Ils contribuent à bouleverser les objectifs et les méthodes d'organisation de projet.<sup>82</sup> Le phénomène marquant est le processus d'internationalisation des clients mais aussi des firmes de construction.

Le second intérêt de l'exemple britannique tient à l'impact que ce processus d'internationalisation entraîne sur la formulation de la commande. Il est incontestable qu'elle contribue à mettre au rang des critères de performances la rentabilité du projet . Mais le processus d'internationalisation révèle dans le même temps que cet objectif ne peut être atteint indépendamment d'autres critères ; Il révèle également les différences de " compétitivité " entre les différents modèles d'organisation en présence. Il contribue à développer simultanément la concurrence, la coopération et l'hybridation entre ces modèles.<sup>83</sup>

Or, l'un des effets de l'internationalisation dans le cas britannique est de révéler les faibles performances du modèle professionnel anglo-saxon classique, qui se présente en position très difficile pour répondre aux nouvelles attentes de la commande : il ne parvient en effet, à répondre ni aux attentes en termes de maîtrise des coûts, de maîtrise des délais ou de la qualité, comparativement à d'autres standards internationaux , et cela malgré une implantation internationale appréciable des consultants britanniques d'architecture et d'ingénierie.<sup>84</sup>

Le faible niveau de performances du modèle professionnel britannique, à l'ère de la globalisation peut être attribué à trois séries de facteurs :

le premier est la fragmentation du processus inhérent au contracting system, comme structure organisationnelle et socio-cognitive produite par le modèle

---

<sup>82</sup> Ive G. " *Commercial architecture* " in Borden I. and Dunster D. (eds) : " Architecture and the sites of History ", Butterworth-Heinemann, Oxford, 1995.

<sup>83</sup> Campagnac E. " *L'ingénierie française et britannique à l'épreuve de la coopération : le cas du second pont sur la Severn* " in Annales des Ponts et Chaussées, n°86, 1998.

<sup>84</sup> Campagnac E, Ly, Winch G. " International competition " ( référence à compléter)

professionnel classique : En consacrant la séparation entre la conception et la production à un point rarement atteint ailleurs,<sup>85</sup> le contracting system a contribué à développer les oppositions entre ces deux aspects du processus de construction, à diminuer l'importance de la logique industrielle au profit de la logique marchande au sein des entreprises de construction.<sup>86</sup> Sous l'angle de l'organisation horizontale, le contracting system consacre le principe d'une déconnexion totale entre les processus d'action et d'évaluation technique et économique. ( En ce sens, il se situe à l'opposé de la conception de l'unité de la tâche taylorienne) .

- Le second porte sur l'accélération de la fragmentation de l'industrie de la construction au cours des années 1980, dans le contexte de la limitation des investissements publics et du mythe de l'économie libérale , qui se traduit en particulier par l'explosion du " self –employment " selon la formule du Labour Only Sub-contracting ( LOSC).

Un autre intérêt de l'expérience britannique est qu'elle contribue à souligner l'incompatibilité de ces fragmentations – produites en partie par le " mythe de l'économie de marché " <sup>87</sup> avec le besoin " d'intégration " implicitement porté par les différents dilemmes que doit résoudre la commande. De fait, elle situe l'importance de développer simultanément les formes de coordination verticales et horizontales.

L'intérêt du cas britannique est de nous montrer que les formes d'institutionnalisation de la séparation des savoirs historiquement consacrés par le contracting system sont aujourd'hui remises en cause. Dans quelle mesure le professionnalisme, comme forme sociale, peut-il survivre néanmoins?

Les observations de ces dernières années montrent toutefois que le " professionnalisme " ne cesse cependant de renaître sous des formes nouvelles, moins sur des domaines d'expertise spécialisés que sur tous ces métiers de " l'interface " et de la coordination horizontale, reproduisant de nouvelles séparations entre les métiers de la coordination du projet et les métiers de la coordination du chantier. Et ces évolutions là ne sont pas spécifiques à l'exemple britannique mais semblent bien apparaître un peu partout en Europe.

Aussi, nous conclurons avec Claude Dubar et Pierre Tripier (1998)<sup>88</sup> que toute théorie prétendant formaliser un seul mouvement au détriment de l'autre apparaît vaine au regard de cette dialectique permanente : deux processus sont constamment à l'œuvre : le premier qui détruit les formes d'autonomie et de coalitions professionnelles qui font obstacle aux formes de développement économique et de " rationalisation " du travail; le second qui récupère et qui transforme les formes antérieures d'autonomie et de professions pour constituer de nouvelles professionnalités nécessaires à l'exercice de fonctions jugées importantes.

Dans cette dialectique, faut –il conclure que c'est le processus économique autour de la valeur d'échange qui sépare, alors que le processus de production physique autour de la valeur d'usage rassemble et intègre ? Ou bien est-ce le processus de mise en compatibilité, de négociation et d'arbitrage entre ces objectifs qui se présente aujourd'hui comme le principal enjeu de la transformation des organisations de projet ?

---

<sup>85</sup> Dolan 1979

<sup>86</sup> Ball M. 1988, op.cité.

<sup>87</sup> Lazonick W. op.cité

<sup>88</sup> Dubar C, Tripier P ( 1998) " *Sociologie des professions* " Paris Armand Colin , p.227.

